



T.C.

**TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**DOĞAL DUYGUSAL EMEK VE POZİTİF-NEGATİF İŞ
TUTUMLARI İLİŞKİSİNDE YÜZEYSEL VE DERİN DUYGUSAL
EMEĞİN ROLLERİ ÜZERİNE TURİZM İŞLETMELERİNDE
BOYLAMSAL BİR ARAŞTIRMA**

Şakir ZENGİN

DOKTORA TEZİ

OCAK 2025



T.C.

**TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
DOKTORA PROGRAMI**

**DOĞAL DUYGUSAL EMEK VE POZİTİF-NEGATİF İŞ
TUTUMLARI İLİŞKİSİNDE YÜZEYSSEL VE DERİN DUYGUSAL
EMEĞİN ROLLERİ ÜZERİNE TURİZM İŞLETMELERİNDE
BOYLAMSAL BİR ARAŞTIRMA**

Şakir ZENGİN

DANIŞMAN

Doç. Dr. Metin OCAK

DOKTORA TEZİ

OCAK 2025

DOKTORA TEZİ KABUL ve ONAY SAYFASI

Şakir ZENGİN tarafından hazırlanan “*Doğal Duygusal Emek ve Pozitif-Negatif İş Tutumları İlişkisinde Yüzeysel ve Derin Duygusal Emegin Rollerini Üzerine Turizm İşletmelerinde Boylamsal Bir Araştırma*” başlıklı bu çalışma 31/01/2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Köksal HAZIR
(Toros Üniversitesi)



Kabul



Ret

.....

Jüri Üyesi

Danışman

Doç. Dr. Metin OCAK
(Toros Üniversitesi)



Kabul



Ret

.....

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Nazmiye Ülkü PEKKAN
(Tarsus Üniversitesi)



Kabul



Ret

.....

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Muhammet SAYGIN
(Mersin Üniversitesi)



Kabul



Ret

.....

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Özgür Uğur ARIKAN
(Toros Üniversitesi)



Kabul



Ret

.....

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi :..../..../20...

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Doç. Dr. Metin OCAK
Enstitü Müdürü Vek.

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

31/01/2025

Şakir ZENGİN

İmza

DOĞAL DUYGUSAL EMEK VE POZİTİF-NEGATİF İŞ TUTUMLARI İLİŞKİSİNDE YÜZEYSEL VE DERİN DUYGUSAL EMEĞİN ROLLERİ ÜZERİNE TURİZM İŞLETMELERİNDE BOYLAMSAL BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Günümüzün modern iş hayatında, çalışanlar aynı işletme içerisinde farklı koşullar nedeniyle farklı duygusal gereksinimlerle karşılaşabilmektedir. Günlük çalışma ortamındaki değişen olaylar çalışanların farklı duygular yaşamalarına yol açmaktadır. Duygusal emek üzerine olan literatür, ağırlıklı olarak duygusal emek biçimlerini bağımsız ve alternatif yapılar olarak görme eğilimindedir. Duygusal emek biçimlerini tek başına araştırmak yerine, tamamlayıcı stratejiler olarak ele almak, duygusal emek kavramının kişisel ve örgütsel sonuçlarını daha iyi anlamamıza katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Doğal duyguların ifade edilmesi, diğer duygusal emek biçimleriyle karşılaştırıldığında kişisel ve örgütsel sonuçlar açısından en olumlu duygusal strateji gibi görünmektedir. Bu bağlamda boylamsal olarak toplanan verilerle, doğal olarak hissedilen duygular ile yüzeysel ve derin duygusal emek biçimlerini oluşturan duygusal emek stratejilerinin farklı etkileşim kombinasyonlarının pozitif-negatif iş tutumları ile ilişkili olup olmadığı ve bu ilişkilerin nasıl olduğu araştırılmıştır.

Bu tez çalışmasında, duygusal emek stratejileri ile araştırma değişkenleri arasında farklı yönlerde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yüzeysel rol yapma davranışının, doğal duygusal emeğin örgütsel bağlılık ve iş stresi üzerindeki etkisini pozitif yönde gecikmeli olarak, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde ise negatif yönde gecikmeli olarak düzenlediği sonucuna ulaşılmıştır. Boylamsal ters etkilere ilişkin olarak katılımcıların örgütsel bağlılık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş stresi düzeylerinin doğal duygusal emek gösterimlerini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Doğal Duygusal Emek, Yüzeysel Rol Yapma, Derin Rol Yapma, İş Tutumları, Boylamsal Araştırma.

A LONGITUDINAL RESEARCH ON THE ROLES OF SURFACE AND DEEP ACTING IN THE RELATIONSHIP BETWEEN NATURAL EMOTIONAL LABOR AND POSITIVE-NEGATIVE WORK ATTITUDES IN TOURISM BUSINESSES

ABSTRACT

In contemporary business life, employees may encounter divergent emotional needs within the same company due to varying conditions. Changing events in the daily work environment cause employees to experience different feelings. The extant literature on emotional labour views such forms as independent and alternative structures. However, a more nuanced understanding of emotional labour's personal and organizational outcomes may be achieved by considering emotional labour forms as complementary strategies rather than searching them alone. The study found that expressing natural emotions was the most positive emotional strategy regarding individual and organizational outcomes compared to other forms of emotional labour. In this context, through longitudinally collected data, it was investigated whether different interaction combinations of naturally felt emotions and emotional labour strategies that constitute surface and deep emotional labour forms are related to positive-negative work attitudes and how these relationships are.

The study determined different significant relationships between emotional labour strategies and research variables. The study concluded that surface-acting behaviours positively delayed the effect of natural emotional labour on organisational commitment and job stress and negatively delayed its effect on turnover intention. Regarding the reverse longitudinal effects, it was concluded that the participants' organizational commitment, job satisfaction, turnover intention, and job stress levels did not affect their natural emotional labour displays.

Keywords: Natural Emotional Labor, Surface Acting, Deep Acting, Work Attitudes, Longitudinal Research.

TEŞEKKÜR

Tez sürecinin gerekleŐmesinde, kıymetli birikimlerini benimle paylaŐan, her danıŐmamda sabırla bana değerli zamanını ayırıp, bana faydalı olabilmek iin elinden geleni sunan ve samimiyetini benden esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Metin OCAK'a, tez izleme komitesinde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Köksal HAZIR ve Doç. Dr. Muhammet SAYGIN hocalarıma teŐekkürü borç biliyor ve Őukranlarımı sunuyorum.

Tez sürecim boyunca, kendisinden feragat ederek her türlü sorunumda bana eşlik eden, çözüm arayan, zorlu zamanlarda desteğini benden esirgemeyip her zaman yanımda olan sevgili eşime teŐekkürlerimi sunarım.

Son olarak adını sayamadığım fakat bu yolda bana katkı veren değerli arkadaşlarım, hocalarım ve doktora arkadaşlarıma teŐekkürlerimi sunarım.



Sevgili eşime ve oğlum Doğuhan'a,

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İTHAF (ADAMA) SAYFASI	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLoların LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xvii
SİMGE VE KISALTMALAR.....	xviii
EKLER LİSTESİ.....	xix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DUYGU, DUYGU TEORİLERİ VE DUYGULARIN ÖRGÜTSEL YAŞAMDAKİ YERİ

1.1. Duygu Kavramı.....	5
1.2. Duygu Teorileri.....	11
1.2.1. Yüz Geri Bildirim Teorisi	14
1.2.2. James-Lange Teorisi.....	15
1.2.3. Cannon-Bard Teorisi.....	16
1.2.4. Schachter-Singer Teorisi.....	17
1.2.5. Bilişsel Değerlendirme Teorisi	18
1.2.6. Evrensel Yüz İfadeleri Teorisi	19
1.2.7. Duygu Çemberi Teorisi	20
1.2.8. Duygusal Olaylar Teorisi	22
1.3. Duyguların Örgütsel Yaşamdaki Yeri	23

İKİNCİ BÖLÜM

2. DUYGUSAL EMEK

2.1. Duygu ve Emek Kavramı İlişkisi.....	27
2.2. Duygusal Emek Kavramını Tanımı	28
2.3. Duygusal Emek Yaklaşımları	29
2.3.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı	31
2.3.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı.....	32
2.3.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı	34
2.3.4. Grandey (2000) Yaklaşımı	36
2.4. Duygusal Emegin Boyutları	38
2.4.1. Yüzeysel Rol Yapma	40
2.4.2. Derin Tol Yapma	42
2.4.3. Doğal Duygular	43
2.5. Duygusal Emegin Öncülleri	45
2.5.1. Bireysel Faktörler	45
2.5.2. Örgütsel Faktörler	54
2.5.3. Durumsal Faktörler	55
2.6. Duygusal Emegin Sonuçları.....	57
2.6.1. Örgütsel Amaçlara Ulaşma.....	57
2.6.2. Hizmet Kalitesi.....	58
2.6.3. İş Performansı.....	59
2.6.4. Müşteri Memnuniyeti.....	59
2.6.5. İş Tatmini	60
2.6.6. Örgütsel Bağlılık	61
2.6.7. Tükenmişlik.....	62
2.6.8. Psikolojik ve Fizyolojik Rahatsızlıklar	63
2.6.9. İş Aile Çatışması	64
2.6.10. Yabancılaşma	64

2.6.11. İş Stresi	65
2.6.12. İşten Ayrılma Niyeti	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ TUTUMLARI

3.1. Örgütsel Yaşamda İş Tutumları.....	68
3.1.1. İş Tutumlarının Kavramsal Çerçevesi.....	69
3.1.2. Pozitif İş Tutumları	72
3.1.3. Negatif İş Tutumları	74
3.1.4. İş Tutumlarının Duygusal Emek İlişkisi.....	75
3.2. İş Tatmini.....	77
3.2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi	77
3.2.2. İş Tatmini Teorileri	80
3.2.2.1. Kapsam Teorileri	80
3.2.2.2. Süreç Teorileri	84
3.2.3. İş Tatmini Etkileyen Faktörler	87
3.2.3.1. Bireysel Faktörler	88
3.2.3.2. Örgütsel Faktörler	91
3.2.4. İş Tatmini Sonuçları	93
3.3. Örgütsel Bağlılık.	95
3.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi	95
3.2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	97
3.2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	103
3.2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	107
3.2.4. Örgütsel Bağlılığı Sonuçları.....	111
3.4. İş Stresi.....	113
3.4.1. İş Stresinin Tanımı ve Önemi	114
3.4.2. İş Stresine İlişkin Teorik Yaklaşımlar	117

3.4.3. İş Stresinin Öncülleri	119
3.4.3.1. Bireysel Stres Kaynakları	119
3.4.3.2. Örgütsel Stres Kaynakları	122
3.4.4. İş Stresinin Sonuçları	126
3.4.4.1. Bireysel Sonuçlar	126
3.4.4.2. Örgütsel Sonuçlar	127
3.5. İşten Ayrılma Niyeti.....	131
3.5.1. İşten Ayrılma Niyeti Tanımı ve Önemi.....	131
3.5.2. İşten Ayrılma Niyeti Modelleri.....	133
3.5.3. İşten Ayrılma Niyeti Etkileyen Faktörler	138
3.5.3.1. Bireysel Faktörler	138
3.5.3.2. Örgütsel Faktörler	139
3.5.3.3. Çevresel Faktörler	140
3.5.4. İşten Ayrılma Niyeti Sonuçları.....	140

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. DUYGUSAL EMEK VE İŞ TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. Duygusal Emek ve İş Tutumları Arasındaki İlişki	142
4.2. Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve İş Tutumları	148
4.3. Duygusal Emek ve İş Tatmini.....	154
4.4. Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık	156
4.5. Duygusal Emek ve İş Stresi.....	161
4.6. Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti.....	163

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. YÖNTEM

5.1. Araştırma Konusu	168
5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	169
5.3. Araştırma Soruları	170

5.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	170
5.4.1. Araştırmanın Modeli	170
5.4.2. Araştırmanın Hipotezleri	171
5.5. Araştırmada Kabul Edilen Varsayımlar ve Sınırlılıklar	181
5.6. Araştırmanın Yöntemi	182
5.6.1. Evren ve Örneklem	184
5.6.2. Verilerin Toplanma Araçları	186
5.6.2.1. Duygusal Emek Ölçeği	186
5.6.2.2. İş Tatmini Ölçeği	187
5.6.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	187
5.6.2.4. İş Stresi Ölçeği	188
5.6.2.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	188
5.7. Analiz ve Bulgular	188
5.7.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları	189
5.7.1.1. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA)	189
5.7.1.2. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinin Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA)	190
5.7.2. Araştırma Bulguları	191
5.7.2.1. Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği, Güvenilirlik ve Korelasyon Analizleri	191
5.7.2.2. Demografik Değişkenlerin Araştırma Değişkenleri Üzerine Etkileri	194
5.7.2.2.1. Bağımsız T Testi ve Anova	194
5.7.2.2.3. Hiyerarşik Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri	196
5.7.2.2.4. Bulguların Özeti	223
SONUÇ ve ÖNERİLER	227
KAYNAKÇA	238

EKLER	297
EK-1. Anket Formu	297
EK-2. Etik Kurul Kararı	301
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU FORMU.....	302
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU SAYFALARI	303



TABLoların LİSTESİ

Tablo 1. Duygu ile İlgili Kavramlar	7
Tablo 2. İş Tatmini /Tatminsizliği Faktörleri	82
Tablo 3. Konaklama Sektörü Ücretli Çalışan Sayısı (TÜİK, Ücretli Çalışan İstatistikleri, Nisan 2024)	185
Tablo 4. Duygusal Emek Ölçeğinin (Veri-1) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	190
Tablo 5. Duygusal Emek Ölçeğinin (Veri-2) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	190
Tablo 6. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinin (Veri-1) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	191
Tablo 7. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinin (Veri-2) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	191
Tablo 8. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirliği, Geçerliliği ve Korelasyon Değerleri.....	193
Tablo 9. İş Tatmini Regresyon Analizlerinin Sonuçları (T1).....	197
Tablo 10. İş Tatmini Regresyon Analizlerinin Sonuçları (T2).....	197
Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizlerinin Sonuçları (T1).....	198
Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizlerinin Sonuçları (T2).....	199
Tablo 13. İş Stresi Regresyon Analizlerinin Sonuçları (T1)	200
Tablo 14. İş Stresi Regresyon Analizlerinin Sonuçları (T2)	200
Tablo 15. İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizlerinin Sonuçları (T1)	201
Tablo 16. İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizlerinin Sonuçları	202
Tablo 17. Yüzeysel Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ve İş Tatmini Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları (T1 ve T2).....	203
Tablo 18. Yüzeysel Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları (T1 ve T2).....	204
Tablo 19. Yüzeysel Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ve İş Stresi Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları (T1 ve T2).....	206
Tablo 20. Yüzeysel Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları (T1 ve T2).....	207
Tablo 21. Derin Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ve İş Tatmini Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları (T1 ve T2)	208

Tablo 22. Derin Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları (T1 ve T2).....	210
Tablo 23. Derin Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ve İş Stresi Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları (T1 ve T2)	211
Tablo 24. Derin Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları (T1 ve T2).....	212
Tablo 25. İş Tatmini Gecikmeli Etki Regresyon Analizlerinin Sonuçları.....	213
Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Gecikmeli Etki Regresyon Analizlerinin Sonuçları.....	214
Tablo 27. İş Stresi Gecikmeli Etki Regresyon Analizlerinin Sonuçları	215
Tablo 28. İşten Ayrılma Niyeti Gecikmeli Etki Regresyon Analizlerinin Sonuçları	215
Tablo 29. Yüzeysel Rol Yapmanın (T1) Doğal Duygusal Emek (T2) ve İş Tatmini (T2) Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları	216
Tablo 30. Yüzeysel Rol Yapmanın (T1) Doğal Duygusal Emek (T2) ve Örgütsel Bağlılık (T2) Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları	217
Tablo 31. Yüzeysel Rol Yapmanın (T1) Doğal Duygusal Emek (T2) ve İş Stresi (T2) Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları	217
Tablo 32. Yüzeysel Rol Yapmanın (T1) Doğal Duygusal Emek (T2) ve İşten Ayrılma Niyeti (T2) Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları	218
Tablo 33. Derin Rol Yapmanın (T1) Doğal Duygusal Emek (T2) ve İş Tatmini (T2) Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları	219
Tablo 34. Derin Rol Yapmanın (T1) Doğal Duygusal Emek (T2) ve Örgütsel Bağlılık (T2) Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları	219
Tablo 35. Derin Rol Yapmanın (T1) Doğal Duygusal Emek (T2) ve İş Stresi (T2) Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları	220
Tablo 36. Derin Rol Yapmanın (T1) Doğal Duygusal Emek (T2) ve İşten Ayrılma Niyeti (T2) Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları	221
Tablo 37. Doğal Duygusal Emek Ters Etki Regresyon Analizlerinin Sonuçları (İş Tatmini)	221
Tablo 38. Doğal Duygusal Emek Ters Etki Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Örgütsel Bağlılık).....	222
Tablo 39. Doğal Duygusal Emek Ters Etki Regresyon Analizlerinin Sonuçları (İş Stresi).....	222

Tablo 40. Doğal Duygusal Emek Ters Etki Regresyon Analizlerinin Sonuçları (İşten Ayrılma Niyeti)	223
Tablo 41. Hipotezlere İlişkin Bulgular	223



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1. Duygunun Oluşumu	9
Şekil 2. Plutchik Çemberi	21
Şekil 3. Duygusal Emek Süreci.....	38
Şekil 4. Tutumun Bileşenleri	71
Şekil 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	81
Şekil 6. Araştırma Modeli.....	172
Şekil 7. 2020'de Turizm İstihdamı Tablosu	184
Şekil 8. Farklı Evren Büyüklükleri için 0.05 Örneklem Hata Payına Göre Kabul Edilebilir Örneklem Sayıları Tablosu	186



SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler (varsa)	Açıklama
χ^2/sd	Ki kare serbestlik derecesi oranı
Kisaltmalar (varsa)	
AGFI	Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.
AMOS	Analysis of Moment Structures
AVE	Average Variance Extracted
Bas.	Basıklık
CFI	Doğrulayıcı Uyum İndeksi
CMIN/DF	Kikare Serbestik Derecesi Oranı
CR	Composite Reliability
Çarp.	Çarpıklık
GFI	Uyum iyiliği indeksi
Ort.	Ortalama
RMSEA	Yaklaşık hataların ortalama karekökü
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
S.S.	Standart Sapma
TDK	Türk Dil Enstitüsü
TLI	Tucker Lewis İndeksi

EKLER LİSTESİ

EK-1. Anket Formu	297
EK-2. Etik Kurul Kararı.....	301
EK-3. İntihal Programı Raporu Formu	302
EK-4. İntihal Programı Raporu Sayfası	303



GİRİŞ

Günümüz ekonomik yapısını şekillendiren tüm faaliyet alanları göz önüne alındığında hizmet sektörü içerisinde yer alan işletmelerin payı önemli bir yer tutmaktadır. Ekonomik etkinliğini artırmak isteyen hizmet sektörü işletmeleri karlılıklarını maksimize etmek amacıyla çalışanlarının davranışlarına odaklanmaktadır. İşin doğası gereği insan davranışlarına odaklanan hizmet sektörü işletmeleri örgütsel amaçları doğrultusunda çalışan ile müşteri arasındaki ilişkilerden etkilenmektedir. Olumlu etkileri artırmak ve olumsuz olanları ortadan kaldırmak isteyen işletmeler bu amaçla çalışan davranışlarını şekillendirme çabası içerisine girmektedir. Bunun önemli bir göstergesi de çalışanlarına uyulması gereken bir takım örgütsel davranış kuralları getirmeleridir. Getirilen bu kuralların etkileri ve sonuçları göz önüne alındığında hizmet sektöründe çalışanların davranış ve tutumlarının işletmelere prestij, kalite, çalışan performansı, rekabet üstünlüğü ve karlılık gibi konularda birtakım avantajlar sağladığı görülmektedir.

Duygusal emek, hizmet sektörünün gelişimine bağlı olarak müşteri odaklı olmaya yönelik kaygılarla birlikte, çalışanların sarf ettikleri çabalarına yalnızca fiziksel ve zihinsel emeklerini değil, hizmet işinin gerektirdiği gibi yerine getirirken duygularını da katmalarını ifade etmektedir. İşverenler doğrudan veya dolaylı olarak çalışanlarından duygularını işlerinde kullanmalarını talep etmektedir. Hizmet sektöründe birçok işin gerekliliğinden kaynaklı olarak ortaya çıkan çalışan-müşteri iletişimi, iş ortamında uygun duyguların gösterilmesi için çalışanların duygularını yönetmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu durum, çalışanları örgüt içinde işe yönelik bazı durumlarla karşı karşıya bırakmaktadır. İşyerinde yaşanan bu durumlar güçlükler içereceği gibi motive edici de olabilmektedir. Yaşanan her durum çalışanın sahip olduğu duygusal durumu etkilemektedir (Gopinath, 2011). Böylelikle çalışanın duygusal durumu sergilediği davranış ve tutuma etki etmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda ortaya koydukları fiziksel performansla birlikte uygun bir duygusal emek ifadesi gösterebilmek için duygularını düzenledikleri söylenmektedir (Grandey ve Sayre, 2019). Çalışanların, örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için duyguların iyi bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Nitekim örgütsel hedefler doğrultusunda duyguların algılanması ve yorumlanması çalışanların daha yüksek performans göstermesinde etkili olmaktadır (Ashkanasy, 2003).

Özel yaşamdaki duyguların gösteriminden farklı olarak iş ortamındaki duyguların

yönetimi örgüt-müşteri ilişkisini ifade ettiğinden kurumsal imaj ve verimliliği etkilemektedir. Bu nedenle, iş ortamında çalışanların duygularının yönetimi, yönetsel karar ve düzenlemelere bağlı olarak örgütün kendi kontrolü altında gerçekleşmektedir. Bu bağlamda, hizmet sektörü işletmelerinde hizmet kalitesine etki eden çalışan ve müşteri arasındaki ilişkiler giderek daha çok önem kazanmaktadır. Hizmet kalitesini artırmak isteyen işletmeler, çalışanlarının vermiş olduğu hizmet sunumuna uyulması gereken birtakım kurallar koyarak çalışanlarını kontrol etmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla konulan bu kuralları yerine getirebilmek amacıyla, çalışanların duygusal ifadelerini ve içsel hislerini düzenlemeleri yönünde hareket etmeleri beklenmektedir (Eroğlu, 2014). Düzenlenen bu duyguların, çalışanlar tarafından farklı stratejilerle ifade edilmesinin altında farklı kişisel ve örgütsel sonuçlarla olan ilişkisi yatmaktadır (Grandey, 2000; Holman, Martinez-Inigo ve Totterdell, 2008; Hülshager ve Schewe, 2011; Humphrey, Ashforth ve Diefendorff, 2015). Dolayısıyla çalışanlar, hizmet sunumunda kendi duygularını kullanma konusunda özgür olamamakta, bunu bazı kurallara bağlı olarak yerine getirmektedir. Neticede, çalışan işin bir gereği olarak sahip olduğu duygu durumlarını yeniden değerlendirerek değiştirmekte, düzenlemekte ve kontrol etmektedir.

Literatürde duygusal emek biçimlerine yönelik araştırmalar çoğunlukla bağımsız ve alternatif yapılar şeklinde eğilim göstermektedir (Grandey ve Gabriel, 2015). Bunun yanında duygusal emek biçimlerinin birbirinin yerine geçen değil de tamamlayıcı stratejiler olarak değerlendirilmesinin daha gerçekçi olabileceği ifade edilmektedir (Gabriel ve Diefendorff, 2015). Çalışma ortamında gerçekleşen değişik olaylar çalışanların farklı duygular yaşamasına neden olmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996). Bununla birlikte, günümüz modern iş hayatında çalışanların işten beklentileri hemen hemen aynı olmakta ve çok fazla farklılık göstermemektedir. Bu nedenle aynı işletme içerisinde farklı koşullar nedeniyle farklı duygusal gereksinimlerle karşılaşılabilir. Bu değişen duygusal beklentiler ve yaşanan içsel duyguların değişkenliği karşısında, kişisel ve örgütsel çıktıları tek bir duygusal emek stratejisini inceleyerek açıklamaya çalışmanın zor bir görev olduğu söylenmektedir (Güler, Ocak ve Köksal, 2022). Duygusal emek stratejilerinin üç farklı duygusal emek boyutu, yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve doğal duygular şeklinde ifade edilmektedir (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu stratejilere odaklanan araştırmacılar, duygusal emeğin üç biçiminin farklı düzeylerde kullanıldığı kombinasyonları olan duygusal emek profillerinin kişisel ve örgütsel yordayıcılarını ve sonuçlarını keşfetmeye çalıştıklarını

ifade etmektedirler. Bu geçmiş kişi merkezli araştırmalar, çoğunlukla bazı tutumsal, davranışsal veya motivasyonel olarak grup veya stil farklılıkları sergileyen duygusal emek stratejilerinin kullanıldığını göstermiştir. Ancak duygusal emek kombinasyonları ile diğer araştırma değişkenleri arasındaki doğrusal ve nedensel ilişkileri açıklamada yetersiz kaldığı ifade edilmektedir (Güler vd. 2022). Ayrıca literatürde duygusal emek üzerine yapılan araştırmalarda duygusal emek biçimlerinin büyük çoğunluğu kesitsel olarak incelenmiştir. Kesitsel olarak yapılan araştırmaların nedensel çıkarımlara izin vermemesi ve üçüncü değişkenlerin ortak varyans etkisine sebep olabileceği gerekçesiyle eleştirilmektedir. Bu nedenle alanda daha çok boylamsal araştırma yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu araştırmada doğal duygusal emek ile pozitif-negatif iş tutumları arasındaki ilişki ve bu ilişkide yüzeysel ve derin rol yapmanın düzenleyici rolü boylamsal olarak elde edilen veriler üzerinden incelenmektedir. Çalışmamıza konu olan örneklem grubu Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan personel üzerinden belirlenmiştir. Bu nedenle araştırmanın konusunu oluşturan otel işletmelerinde çalışanların sergiledikleri doğal duygusal emek ve pozitif-negatif iş tutumları ilişkisinde yüzeysel ve derin duygusal emeğin rollerinin iş tutumlarıyla olan ilişkisi araştırılması gereken bir duygu yönetim süreci olarak görülmektedir. Araştırma kapsamında çalışanların pozitif iş tutumları olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık; negatif iş tutumları olarak ise iş stresi ve işten ayrılma niyeti seçilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde duygu kavramı, tanımı, duygu teorileri ve duyguların örgütsel yaşamdaki yerinin literatürdeki gelişimleri irdelenmiştir. Hemen arkasından, ikinci bölümde duygu ve emek kavramı ilişkisi, duygusal emek kavramının tanımı, duygusal emek yaklaşımları, duygusal emeğin boyutları, öncülleri ve sonuçları literatürdeki bilgiler kapsamında incelenmiş, teorik altyapı alanda yapılan çalışmalar irdelenmek suretiyle kapsamlı olarak ortaya konmuş, duygusal emek kavramının boyutları, öncülleri ve sonuçları yönünden bağlamsal ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde iş tutumlarının örgütsel yaşamdaki yeri, kavramsal çerçevesi, pozitif-negatif iş tutumları ve duygusal emek davranışı ile olan ilişkisi literatür kapsamında incelenmiştir. Bu doğrultuda iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyeti kavramlarının teorik alt yapısı ve duygusal emek ile ilişkileri alan-yazındaki teorik gelişimi incelenmek suretiyle ortaya konulmuştur. Dördüncü bölümünde ise duygusal emek stratejileri ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki

ilişkiler literatürde yer alan çalışmalar ışığında teorik altyapı incelenerek elde edilen sonuçlar açıklanmıştır. Araştırmanın beşinci bölümünde modelimizin ölçüm araç ve yöntemleri ile öne sürdüğümüz hipotezler ve bunlara ilişkin analizler yer almaktadır. Sonuç bölümde ise elde ettiğimiz bulgulara ilişkin sonuç ve önerilerimiz bulunmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. DUYGU, DUYGU TEORİLERİ VE ÖRGÜTSEL YAŞAMDAKİ YERİ

Bu bölümde duygu kavramı, duygu teorileri ve duyguların örgütsel yaşamdaki yeri konularına yer verilmiştir.

1.1. Duygu Kavramı

Duygular, hayatın kalitesini belirlemekte ve önemsenen her ilişkide ortaya çıkmaktadır. İşyerinde, aile içinde, arkadaşlar arasında ve yakın dostlarla olan ilişkilerde duygularla hareket edilmektedir. Duygular yaşananlara karşın beden bir tepkisi olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, iş yerinde iş nedeniyle yapılan bir eleştiriye tepki olarak çalışan sınırlı bir şekilde savunmaya geçebilmekte, korkuyla itaatkar davranabilmekte veya hissettiği duyguyu profesyonel bir şekilde gizleyebilmektedir. Duygular, insanı gerçekçi ve uygun olduğunu düşündüğü şekillerde hareket etmeye yönlendirmektedir. Bununla birlikte bireyi daha sonra pişman olacağı şekillerde hareket etmeye de yönlendirebilmektedir (Ekman, 2003). Yaşanan bu durum, bireyin içinde bulunduğu ruhsal duruma ve çevresel faktörlere göre, duyguların çeşitli şekillerde olumlu ya da olumsuz olarak ortaya çıkabilmesi konusundaki belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Hayattaki önemi göz önüne alındığında duyguların insanı nasıl etkilediği, bireyin kendisindeki ve başkalarındaki işaretlerinin neler olduğu duygunun doğası gereği tam olarak bilinmemektedir. Bu karmaşık ve çok yönlü psikolojik süreçler nedeniyle bilimsel araştırmalara konu olması ve incelenmesi bakımından zorluklar yaşandığı ifade edilmektedir (Yıldız, 2007).

Antik dönem Yunan tarihinden beri duygulanım, devinim, ruh hali, tutku gibi benzer eş terimler duygu kategorisinde batı dillerinin bir parçası şeklinde görülmektedir. Eşdeğer olarak görülen bu kelimelerin semantik anlamları tam olarak duygu kavramını yansıtmamakta, aksine duygu sözcüğünün günümüz modern İngilizcesinde ifade ettiği anlamlar araştırmacıdan araştırmacıya farklılık göstermektedir (Rosenwein ve Cristiani, 2019). Kavramsal kökeni itibariyle Latince “emovere” kelimesinden geldiği bilinen duygu kelimesinin İngilizce karşılığı ise “emotion” olarak ifade edilmektedir. Kavram psikoloji alanında 19. yüzyılda tutku, arzu, duyum, ahlaki hisler, haz, sezgi ve ruh kazaları gibi kavramları açıklamada birlikte kullanıldığı söylenmektedir (Koçak Kurt, 2021). Bunun

yanında, duygu kavramının kökeni Latince hareket anlamına gelen “motion” ve dışarı anlamına gelen “ex” ekinden oluştuğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla kavram, bireyi dışarı yönlü hareket ettiren bir anlam taşımaktadır. Bu durum, yaşanan duygusal deneyime bağlı olarak bireyin dışarı yönlü bir hareket sergilediği anlamına gelmektedir. Bu aşamada, duyguların insanı eylemde bulunmak üzere fiili bir şekilde harekete geçirdiği söylenebilmektedir (Tarhan, 2019).

Frijda (1986), duygunun bir süreç olduğunu ve bu sürecin bir uyarıcı ile başlayarak birey tarafından algılanması ve kodlanması ile devam ettiğini söylemektedir. Ona göre duygu, bireysel deneyimler neticesinde öncelik, beklenti, tutum ve kaygılara göre farklı anlamlar yüklenerek değerlendirilmektedir. Bu durum, uygun davranış şeklinin hazırlığına geçilerek fizyolojik ve psikolojik tepkiler ile organize edilmektedir (Baran, 2011). Uygun davranış şeklinin hazırlık aşamasında duygu ve duygu durumu gibi iki farklı kavram ortaya çıkmaktadır. Duygular, duygu duruma göre daha kısa süreli, belirli bir nedenden dolayı ve çoğunlukla yaşanan bir olay ya da durumun arkasından ortaya çıkmaktadır. Duygu durumu ise genele yayılmış bir süreci içermekte ve bir kişi ya da olay nedeniyle ortaya çıkmamaktadır. Duyguların, duygu duruma göre kısa süreli olduğu ve çoğunlukla deneyimlendikten sonra duygu duruma dönüştüğü ifade edilirken, duygu durumun çoğunlukla olumlu ve olumsuz ruh hali için tasvir edildiği ifade edilmektedir (Barsade ve Gibson, 2007). Bireylerin çoğunlukla algıladıkları duyguları fark ettiği ifade edilirken, duygu durumun ise deneyim yaşayan birey tarafından çoğunlukla fark edilmediği söylenmektedir (Coşkun ve Gültepe, 2013). Bireyin sahip olduğu güçlü duyguların derinleşmesinin duygu durumuna dönüşebilmesine neden olduğu gerekçesi ile bu iki kavramın birbirlerini etkilediği düşünülmektedir (Cirhinlioğlu, 2018). Netice olarak duygular anlık tepki şeklinde kısa sürede deneyimlenmekte, duygu durumu ise daha uzun bir süreç içermektedir.

Aristoteles, Yunanca “pathe” terimini kullanarak insanların vermiş olduğu hüküm ve kararlar ile alakalı fikir ve görüşlerini değiştirmelerine sebep olanın “duygulanımlar” olduğunu söylemiştir. Bu duygulanımlara korku, acıma, öfke ve benzer tüm duygular ile bunların zıt durumlarına haz ile acının eşlik ettiğini ifade etmiştir. Ona göre, duygular herhangi bir durumla alakalı bireyin değerlendirmelerine bağlıdır ve bilişin bir çeşit formunu oluşturmaktadır (Rosenwein ve Cristiani, 2019). Duygusal Olaylar Teorisi’ne göre çalışma hayatında bireyin deneyimlediği duygular sebep-sonuç ilişkisi içerisinde farklı bir

yaklaşım ile incelenmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Bu çerçevede bireyin geçmiş hayatında yaşadığı olumlu-olumsuz olaylar, çalışma hayatında duygusal tepkilere neden olmaktadır. Bu nedenle, çalışanın çevresindeki düşüncelere, hatıralara, uyarılara ve yaşanan olaylara katılabilme yeteneğini ortaya çıkaran duygusal tepkilerin duygulanım olduğu ifade edilmektedir (Lazarus, 1991).

Bir duruma istinaden ortaya çıkan farkındalık olarak tanımlanan his kavramı ise duyguyla birlikte kullanılan diğer bir kavramdır (Metin, 2019). His, kişinin algısına dayanan fiziksel durumlara istinaden ortaya çıkmaktadır. Dışarıdan alınan uyarılara karşı verilen fiziksel tepkilerin karşılığını ifade etmektedir. Duygular ise daha yoğun şekilde hislerin kuvvetli karşılıkları olarak görünür haldeki ifadelerle dönüşmesi, yani bireyin içsel durumunu dışavurması ya da belirli toplumsal duygu kalıpları şeklinde ortaya çıkmasıdır (Kutlay, 2021). Tablo 1’de görüldüğü üzere tanımsal farklılıklar olmasına karşın duygu, duygulanım, his, düşünce ve duygusal eğilim benzer ifadeler kullanılarak açıklanmaktadır (Munezero, Montero, Sutinen ve Pajunen, 2014). Verilen tanımlardan ve eş anlamlı sözcüklerden, anlam ve kullanımdaki karışıklığın kaynağı olarak ortak-eş anlamlı sözcüklerin tekrarlanması gösterilmektedir. Bu karışıklık, terimlerin yaygın günlük kullanımıyla zamanla daha da artmaktadır.

Tablo 1. Duygu ve İlgili Kavramlar

Terimler	Tanımlar	Eş Anlamlı Sözcük
Duygulanım	Bir duygunun bedensel değişimlerden ayrı olarak değerlendirilen bilinçli öznel yönü; ayrıca öznel olarak deneyimlenen bir duygunun bir dizi gözlemlenebilir şekildeki ifadesi	His
His	Bir duygu durumu veya tepkisi; genellikle mantıksız görüş veya inanç	Duygu, Duygusal Eğilim
Duygu	Heyecanlanmak; bilincin duygusal yönü; bir duygu durumu; Genellikle belirli bir nesneye yönelik olan ve tipik olarak vücuttaki fizyolojik ve davranışsal değişikliklerin eşlik ettiği, öznel şekilde güçlü bir duygu olarak deneyimlenen bilinçli bir zihinsel tepki (öfke veya korku gibi)	His, Duygusal Eğilim

Duygusal Eğilim (Duygusalılık)	Duygunun tetiklediği bir tutum, düşünce veya yargı; belirli bir görüş veya fikir	His, Duygu, Düşünce
Düşünce (Görüş, Fikir)	Belirli bir konu hakkında zihinde oluşan görüş, yargı veya değerlendirme; İzlenimden daha güçlü, pozitif bilgidir daha az güçlü bir inanç	His, Duygusal Eğilim

Kaynak: Munezero, Montero, Sutinen ve Pajunen, 2014: 102.

Duygusal eğilim, belli bir nesneye ya da duruma kararlı biçimde, bireyin farkında olarak duygusal, bilişsel ve istemli bir şekilde kalıcı anlık tepki vermeye yönelik nöropsikotik eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Cattell, 2006). Diğer bir deyişle duygusal eğilim, toplumsal olarak inşa edilmiş duyu kalıpları, ifade edici jestler ve sosyal olarak bireyin genellikle başka bir kişi, bir nesne, aile veya herhangi bir grupla olan ilişkisi etrafında düzenlenen kültürel anlamlardır (Gordon, 1981).

Duygu kavramı, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüklerinde sırasıyla, “*duyularla algılama, his; belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim; önsezi, nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği; kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik*” şeklinde tanımlanmıştır [1]. Sözlük anlamının yanında duygular, insanların çevreleriyle etkileşim halindeyken deneyimledikleri karmaşık psikolojik süreçlerdir. Disiplinlerarası bir kavram olan “duygu” sözcüğü birçok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Buna rağmen üzerinde hala ortak bir tanıma varıldığını söylemek mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, bilim dünyasının tarihsel gelişimi içerisinde farklı araştırmacılar ve farklı teorisyenler tarafından duygu kavramı değişik bakış açılarıyla yorumlanmaktadır.

Duygu alanındaki önerilen tanımların çok çeşitli olması bu alandaki en büyük sorunu teşkil etmektedir. Paul ve Anne Kleinginna yaptıkları çalışmada, duygu literatüründe ortaya çıkan bu tanımların terminolojik karmaşıklığını çözmek amacıyla birçok kaynaktan derlediklerini 92 tanım ve 9 ifadeyi sınıflandırmışlardır. Bu tanım ve ifadeleri, vurgulanan duygusal fenomenler ve teorik konular temelinde 11 kategori altında gruplamışlardır. Bu farklı kategorilerdeki duygu tanımlarını değerlendirerek eğilimleri belirlemişler ve oluşturdukları modelde ortak bir tanım önemişlerdir. Bu tanımda, duygunun nöral ve hormonal sistemlerin aracılığıyla subjektif ve objektif faktörler arasında uyarılma, haz, hoşnutsuzluk gibi duygusal deneyimlere neden olabilen, hissedilen duyguları değerlendirme,

etiketleme gibi bir takım bilişsel süreçler oluşturan, uyarıcı nitelikteki koşullarda fizyolojik tepkiler ortaya koyan ve genellikle amaca yönelik uyumlu davranışlara neden olan karmaşık bir etkileşim kümesi olduğu ifade edilmektedir (Kleinginna ve Kleinginna, 1981).

Duygu kavramına açıklık getirmek üzere yapılan bir tanımlamada, insanın iç ve dış dünyasından gelen uyarıların insan üzerinde elem ya da haz izlenimi bırakması şeklinde olduğu söylenmektedir (Başaran, 2000). Başka bir tanımda, bir uyarıcı tarafından içsel olarak beliren ve daha sonra bireyin dış dünyasında davranışsal tepki olarak ortaya çıkan yapılandırılmış hisler olduğu ifade edilmektedir (Kervancı, 2008). Genel bir ifadeyle duygu, insanın birine veya bir şeye karşı kendisi tarafından yöneltilen yoğun hisleridir (Çakar ve Arbak, 2004). Duygu sözcüğü, mutluluk, hoşlanma, üzüntü, nefret, korku ve benzeri bilmeye dayalı zihinsel irade durumlarını anlayarak birbirinden ayırmayı sağlayan ve bilinci etkileyen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Duygu bir his olarak ve bu hisse özgü düşünceler, biyolojik ve psikolojik haller ve eğilimi içeren hareketler dizisi olarak da tanımlanmaktadır (Goleman, 1995). Plutchik'e (1994) göre, duygu kavramı, his, itici kuvvet, davranış, kontrol etme ve fizyolojik değişiklikler gibi öğelerin birleşiminden oluşmaktadır. Duygu, insanın canlı bir organizma olarak karışık durumları olması nedeniyle ölçülmesi ve belirlenmesi zor bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Crooks ve Stein (1991) insanların yüz ifadelerinin, konuşma esnasındaki ses tonunun, sergiledikleri tavırların veya sahip oldukları beden dilinin çeşitli nitelikteki duyguların birer işareti olduğu söylemektedir. Yaptıkları çalışmada duygu oluşumunu, onu tetikleyen uyarıcı, oluşma biçimi ve ortaya çıkış noktası olmak üzere birbirini tamamlayıcı şekilde biçimselleştirmişlerdir. Bu biçimselleştirme Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Duygunun Oluşumu (Crooks ve Stein, 1991: 361).

Duygular, genellikle belli bir olayla veya uyararla birlikte ortaya çıkmakta ve

davranışları etkilemektedir. Bireyin hem zihinsel hem de fiziksel düzeyde deneyimlediği bir olgudur. Thoits'e göre duygunun "*durumsal bir uyarıcının ya da ortamın değerlendirilmesi; fizyolojik ya da bedensel hislerde değişiklik, anlamlı el, kol, yüz hareketlerinin özgürce ya da sınırlı olarak gösterilmesi; ilk üç bileşenden bir ya da daha fazlasının birleşimini kültürel bir şekilde adlandırması*" olarak dört bileşeni içeren bir olgu olduğu ifade edilmektedir (Seçer, 2010: 816). Duyguların, bireyin sergilediği davranışsal ve fizyolojik nitelikte özellikleri olsa bile her şeyden önce psikolojik olduğu söylenmektedir (Lazarus, 1991). Araştırmacılar tarafından duygu üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde, deneyimsel (bilişsel), davranışsal ve fizyolojik boyutlar olmak üzere duygunun çok bileşenli bir yapısının olduğu yönünde genel bir fikir birliğinin varlığından söz edilmekte ve çok bileşenli bu yapı içerisindeki boyutlar sırasıyla şu şekilde ifade edilmektedir (Solomon, 2002; Duy ve Yıldız, 2014);

- Fizyolojik Boyut: Duygular, beynimizdeki belirli bölgelerin aktivasyonu ile ortaya çıkmakta, kalp atış hızı, solunum, terleme ve kas gerilimi gibi fizyolojik değişikliklerle birlikte gerçekleşmektedir.
- Bilişsel Boyut: Duyguların bilişsel boyutu, duygusal deneyimlerimizin farkındalığını ifade etmektedir. Bu boyut, duygusal uyarıları anlamlandırma, yorumlama ve değerlendirme sürecini içermektedir.
- Davranışsal Boyut: Duygular, davranışlarımızı etkilemektedir. Bu etki, duygunun yoğunluğuna, niteliğine ve yaşanan süreye göre farklılık göstermektedir. Örneğin, bir korku duygusu, kaçma veya savunma davranışlarına neden olabilirken, bir mutluluk duygusu, sosyal etkileşimde artışa veya ödül alma arayışına neden olabilmektedir.

Bu üç boyut, duyguların birbirleriyle etkileşim halinde olduğu karmaşık bir süreci açıklamaktadır. Duyguların kavramsal çerçevesi, psikoloji başta olmak üzere sosyoloji ve nöroloji gibi disiplinler içinde yer alan disiplinlerarası bir konu olarak ele alınan ve insanlar tarafından sergilenen davranışlarının anlaşılmasında önemli rol oynayan bir olgu olarak görülmektedir. Bu nedenle farklı disiplinler tarafından duyguların birçok işlevsel yönü ortaya çıkarılmış bulunmaktadır. İnsan yaşamında önemli bir yere sahip bulunan duyguların bu işlevsel yönleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Barret ve Campos, 1987; Yazgan İnanç, Bilgin ve Atıcı, 2015);

- Uyumsal işlevleri ile yaşamın devamlılığını sağlamaktadır. Küçük bir çocuğun kendisine saldıran bir köpeğe karşı yaşadığı korku, onu tehlikeli ortamdan uzaklaştırmaya sevk etmektedir.
- Bir iletişim aracı olarak önemli işlevleri bulunmaktadır. Bireyler, öfkeli, üzgün, heyecanlı ya da mutlu olduklarında bu olumlu-olumsuz duygularını çevrelerinde bulunan kişilere aktarabilmektedir.
- Sosyal ilişkilerin yönetiminde önemli işlevleri bulunmaktadır. Sosyal bir çevrede insanlarla bir araya gelme, onlarla bağ kurma ya da araya mesafe koymada aracılık etmektedir.
- Sahip olduğu güdüleyici özelliği ile insan davranışlarını önemli derecede etkilemektedir.
- Bireyin ahlaki gelişiminde önemli rolü bulunmaktadır. Doğruluk, dürüstlük, gibi kavramların oluşumunda insan yaşamındaki doğru ve yanlış değerlendirmeleri duygular bağlamında anlamlı hale gelmektedir.
- İnsanlara zevk ve acı kaynağı olabilmektedir.

Duyguların işlevsel yönleri, örgütsel yaşamın duygusal tarafları ile ilgili bilimsel araştırmaların önemi gitgide artırmaktadır. Hawthorne araştırmaları ile başlayan insan odaklı yaklaşım sonrası yapılan çalışmalar neticesinde geline süreçte, bireylerin duygusal durumları ön planda yer almaktadır. Bu nedenle, araştırmalar çalışanların, çalışma sistemleri, iş tatminleri ve memnuniyet seviyeleri gibi tutum ve davranış konularına yoğunlaşmakta ve duyguların örgütsel yaşamın bir parçası olarak yeri daha çok inceleme konusu haline gelmektedir.

1.2. Duygu Teorileri

Tarihsel süreç içerisinde psikolojinin bağımsız bir disiplin olarak ele alınmasıyla birlikte duygular bilimsel çalışma konularına dahil olmuştur. Özellikle 1980'li yılların belirleyici bilimsel araştırmalarının arttığı dönemde, duygu kavramı toplumu oluşturan insan davranışlarının üzerindeki etkisini açıklayan bir faktör olarak ortaya konmuştur. Artık zorunlu hale gelen duygu araştırmaları psikolojik süreçlerin içerisinde dikkat çeken önemli

katkıları sunmaktadır. Dolayısıyla duygu teorileri bilimsel çalışmalara katkı veren önemli bir alan olarak görülmektedir (Coppin ve Sander, 2013).

Duyguların özelliklerinin ve işlevlerinin şekillenmesinde evrimin merkezi bir rol oynadığına inanan evrimci bakış açısına sahip bazı teorisyenler, duyguların uyarlanması kavramını vurgulamışlardır. Bu özellikler ve işlevler, fizyoloji ve motor sistemi gibi vücudun ana sistemlerinin yanı sıra dikkat, öğrenme ve hatta hafıza gibi çok sayıda bilişsel mekanizmayı yöneten programlara hitap etmektedir. Bu nedenle duygu yüksek düzeyde organize edici bir süreç olarak ifade edilmektedir (Cosmides ve Toby, 2000).

Duygular konusunda öne çıkan birçok teori bulunmaktadır. Biyolojik temelli teoriyi savunanlara göre, duyguların çevreden bağımsız olarak beynin işleyişi ile kişilik özelliklerinin bir ürünü olduğu, biyolojik yapıdaki sevgi, dostluk, sevinç, korku, kaygı, hayal kırıklığı benzeri birçok duygunun hormonal değişikliklerin birer sonucu olduğu ifade edilmektedir (Aktaş, 2004). Bunun yanında duygular, bireylerin hayatta kalma ve refahı için sonuçları olan olaylara uyum sağlamalarına ve bunlarla başa çıkmalarına yardımcı olmak için tasarlanmış geçici biyo-psikolojik reaksiyonlar olarak tanımlanmaktadır (Matsumoto ve Ekman, 2009). Duyguların uyarlanabilir karakterine dikkat çeken bazı araştırmacılar, her biri evrimsel bir işleve sahip olan sınırlı sayıda temel evrensel duygunun varlığını öne sürmüşlerdir (İzard, 1971; Tomkins, 1980; Ekman, 1982). Bu yaklaşımı benimseyen yazarların çoğunluğu öfke, korku, sevinç, üzüntü ve tiksintiye temel duygular olarak görse de, bu durum özellikle “şaşkınlık” açısından tartışmalı bir konu olarak görülmektedir. Bu nedenle daha karmaşık duyguların, bu temel duyguların karışımından ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Ortony ve Turner, 1990).

Duygularla ilgili teorik çalışmalarda, evrimsel, fizyolojik, bilişsel ve psikanalitik olmak üzere dört temel gruplandırma öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımlardan evrimsel bakış, Darwin'in yapmış olduğu çalışmalara istinaden duyguların evrimsel bir süreç ile gündeme getirilmesi; fizyolojik bakış, duygu oluşumunun toplumsal, kültürel ve çevresel etkilere bağlanması ile bireyin fiziksel hareketlerinin zihinde önceliklendirilmesi; bilişsel bakış, duyguların oluşum sürecinin zihinsel süreçlere dahil edilmesi ve insanı işleyen aktif bir zihin olarak değerlendirilmesi; psikanalitik bakış, duyguların ortaya çıkmasının bilinçdışı süreçlere bağlanması ve davranışların yönlendirilmesi konusunda etkin bir güç olarak bu bilinçdışı süreçlerin vurgulanması temelinde açıklanmaktadır. Bu yaklaşımlar, genel olarak

kendinden önce ortaya konan yaklaşımların gündeme gelen eksikliklerini gidermeye yönelik bir strateji ile gelişim göstermektedir (Kutlay, 2021).

Duygular içerik olarak karmaşık yapıdaki birçok bileşenden oluşmaktadır. Duygu araştırmalarını zorlaştıran bu bileşenler, bir olay, nesne ya da düşünce gibi uyarıcılar, öznel yüklenme, fizyolojik değişimler ve davranış ortaya çıkarma gibi bileşenlerdir. Duygu oluşumunu tanımlamaya ve açıklamaya çalışan duygu araştırmacıları bu bileşenlerin önceliği konusunda farklı şekillerde düşünmektedir. Çevresel kaynaklı olduğunu düşünen teorisyenler duyguyu başlatan ilk etkiye vücutta meydana gelen fizyolojik değişimlerin neden olduğunu ileri sürmektedir. Merkezi olduğunu düşünen teorisyenler ise durumun kişi tarafından değerlendirme ya da yorumlaması sonucu ortaya çıktığını söylemektedir (Plotnik, 2009). Bu durumda, duyguların biyolojik temelli olduğu konusunda birçok teorisyen de aynı fikri taşımaktadır. Bunun nedeninin ise duygularla ilgili zihinsel işlevleri içeren beyinle ilişkili bölümlerin ispatlanmış olduğudur (Plutchick, 1991). Uzlaşılan bu husus dışında birçok duygu araştırmacısı ve teorisyen arasında duyguların sayısı, temel duygular, duygu bileşenleri ve duygunun doğası konularında yine de fikir ayrılıkları olduğu ifade edilmektedir (Moors, 2009).

Genel olarak duygu teorilerini ortaya koyan ana fikirler ve teorisyenlerin önceliğe aldığı bileşenler olarak davranışsal ifadeler, fizyolojik tepkiler, psikanalitik süreç, bilişsel tavır ve sosyal ilişkiler öne çıkmaktadır. Bunlar sırasıyla duygunun ifadesi anlamına gelen davranışsal ifadeler; hormonlar, sinirler ve kas hareketleri anlamına gelen fizyolojik tepkiler; bilinçdışı süreçleri ifade eden psikanalitik süreç; değerlendirme, algılama ve kişisel düşünceleri ortaya koyan bilişsel tavır ve kişilerarası ilişkileri ifade eden sosyal ilişkilerden oluşmaktadır (Solomon, 2002).

Birçok bilim insanı tarafından da desteklendiği üzere, duygular insan ilişkilerinde çok önemli bir yer tutmaktadır. Duygular olmadan toplumsal yaşam bir anlam taşımamaktadır. Duyguların önemi, insanları sosyal olarak bir arada tutması, ilişkilerde öncelikleri belirlemesi, bireyin çevresi ile olan iletişimi sağlaması, dikkat etme, karar verme, iletişim kurma ve davranışları düzenleme gibi önemli fonksiyonel görevler üstlenmesinden kaynaklanmaktadır. Bu amaçla ileri sürülen duygu teorileri insanların duygularını anlama, ifade etme ve düzenleme şekillerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriler, insan duygularının doğasını ve kaynaklarını açıklamak için çeşitli yaklaşımlar sunmaktadır. Bu

nedenle, çalışmada duygularla ilgili ortaya konan hususlara yönelik öne çıkan araştırmacılar tarafından ileri sürülen ve yaygın şekilde karşılaşılan bazı duygu teorilerine değinilmiştir.

1.2.1. Yüz Geribildirim Teorisi

Darwin, “İnsan ve Hayvanlarda Duyguların İfadesi” adlı kitabında duygusal yüz ifadelerini doğuştan ve evrensel olarak tanımlamış ve bu ifadelerin yalnızca iletişimsel işlevini değil aynı zamanda doğrudan çevreyle ilişkili evrimini vurgulamıştır. Çok sayıda yüz kası ve oluşturduğu kombinasyonu sonucunda oluşan bini aşan sayıdaki yüz ifadesi iletişim aracı olarak kullanılmaktadır (Darwin, 1872). Charles Darwin’in, duygulara ilişkin ilk modern bilimci olarak ortaya koyduğu kuramı günümüzde de bilim insanları arasında etkisini devam ettirmektedir. Darwin, sıradan insanların duygular hakkında genellikle önce öznel hisleri düşüncelerinin aksine, o duyguların fiziksel olarak “dışavurumu” ile ilgilenmiştir. Darwin’e göre duygular genel olarak yüzlerde açığa vurulmaktadır (Rosenwein ve Cristiani, 2019). Teorisinde, duygusal yüz ifadelerinin doğuştan gelen ve biyolojik temelli olduğunu vurgulamıştır (Ekman ve Friesen, 1975; Stein ve Oatley, 1992). Evrimsel süreç, yüz kaslarını belirgin şekilde artırmış, dolayısıyla yüz ifadeleri gittikçe çok daha karmaşıklaşan insanlararası iletişimde önemli birer araç haline gelmiştir. Bu bağlamda, yüz kaslarından gelen geribildirimlerin duygulara neden olduğu fikri ilk olarak Darwin tarafından ortaya konarak ve bazı değişikliklerle gelişerek günümüzde “Yüz Geri bildirim Teorisi” adı ile anılır hale gelmiştir (Keltner ve Ekman, 2000).

Darwin tarafından ortaya atılan bu yaklaşımda, duygular oluşurken yüz kasları ve beden önemli rol oynamaktadır. Yüz kasları ve deri hareketlerinden yapılan geribildirimlerin beyin tarafından farklı biçimlerde yorumlanması çeşitli duyguları ortaya çıkarmaktadır (McIntosh, 1996). Bu yaklaşım; algı, bilişsel süreç ve davranışsal göstergeleri açısından çok yönlü duygu anlayışları arasında sayılmaktadır, fakat algısal boyutun sadece deri ve yüz kaslarına indirgenmesi bakımından sığ bir yaklaşım olarak nitelendirilmektedir (Koçak ve Kayıklık, 2019). Yüz geri bildirim teorisi, yüz kaslarının belirli şekillerde kasılması nedeniyle duyguların ortaya çıktığını öne sürmektedir. Yüz kaslarındaki belirli kasılma kalıpları, duyguların neden olduğu fizyolojik değişiklikleri tetiklemekte ve bu da kişinin duygularını deneyimlemesine yol açmaktadır (Metin, 2019). Bu durumda, yüz ifadelerinin duygusal duruma tesir edebilme potansiyeli bulunmaktadır. Duyguların oluşumu konusunda bazı araştırmacılar, yalnızca yüz kaslarından gelen geribildirim duygularının yeterli

olduğu şeklindeki Darwin'in orijinal teorisindeki düşüncesini onaylamasalar da, yüz kaslarından gelen geribildirimlerin duyguları etkilediğini söylemektedir. Örneğin, gülümseme ve ağlama geribildirimlerinin duygu durumunu ve genel duyguları etkileyebildiği ve yaşanan öznel duygusal deneyimin yoğunluk seviyesini arttırabildiğinin tespit edildiği ifade edilmektedir (Kolb ve Taylor, 2000).

1.2.2. James-Lange Teorisi

Her ikisi de psikolog olan William James ile Carl Lange'nin 1800'lerin sonunda birbirinden bağımsız olarak önerdikleri bu teoriye göre, fizyolojik, yani insan vücudu ile ilgili belirli olayların örüntüleri duygusal hislere yol açmaktadır. James, "What Is An Emotion?" başlıklı çalışmasını yayınlamasından kısa bir süre sonra, Carl Lange (1885) bağımsız olarak duyguların fizyolojik mekanizmalarının önemi hakkında benzer görüşleri belirten bir çalışma yayınlamıştır. Böylelikle, bu yaklaşım James-Lange Teorisi olarak anılır hale gelmiştir. James'e göre, bedensel değişimler, doğrudan mevcut gerçeğin algılanmasını ve aynı değişimlerin meydana geldiği anda hissedilmesini takip etmektedir. Bu durumu ise, bir şimşek kadar hızlı refleks akımlarının önceden belirlenmiş kanallardan aşağı doğru geçerek, kas, cilt ve iç organların durumunu değiştirdiği, orijinal nesne gibi algılanan değişikliklerin korteksin birçok bölümünde bilinçle birleştiği ve basitçe kavranan bir nesneden duygusal olarak hissedilen bir nesneye dönüştürdüğü şeklinde ifade etmektedir (James, 1884). Lange ise, duyguların herhangi bir dış izlenim, zihinsel hayat üzerinde etkili olan herhangi bir olay, herhangi bir anı veya fikir çağrışımı tarafından uyandırılmadan ortaya çıkması durumundan bahsederek ve bunların yalnızca bedende gelişen veya ebeveynlerden miras alınan patolojik koşullar temelinde ortaya çıktığını ifade etmektedir (Lange, 1885). Dışardan gelen tepkiler duygu oluşumunu tetikleyen başlıca kaynağı oluşturmaktadır. Bu dış tepkilerin gözlenmesi sonucunda da duygusal deneyimler yaşanmaktadır. James'in iddiasına göre, duyguya ait bilişsel deneyimler fizyolojik deneyimlerden sonra ortaya çıkmaktadır. Teori, kişinin yaşanan tehlikeli bir durum karşısında kaçtığı ve bu nedenle korku duygusu yaşadığı iddiası üzerinedir (Bernstein, Roll, Srull ve Wickens, 1991).

James (1884) ve Lange'nin (1885) öne sürdükleri bu kurama göre, duygularımız vücudumuzda meydana gelen fizyolojik tepkilerin yorumlanmasıyla oluşmaktadır. Yani, önce bir fizyolojik tepki yaşanmakta, ardından bu tepkinin yorumlanması sonucunda bir duygu açığa çıkmaktadır. Örneğin, bir aslanla karşılaşıldığında önce kalbin hızlanması ve

nefesin kesilmesi gibi fizyolojik tepkiler yaşanmakta, ardından bu tepkilerin yorumlanması sonucunda korku duygusu ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım, bir aslanla karşılaşıldığında korkup kaçılacağı ve bu nedenle kaçma eyleminin nedeninin korku duygusu olabileceğini iddia ederek, zihinsel süreçleri bu sürecin dışına itmektir (Koçak ve Kayıklık, 2019). Bu nedenle, teori üç konuda önemli eleştiriler almaktadır. İlk eleştiri, korku, kızgınlık gibi bazı duyguların benzer fizyolojik belirtiler verdiği, dolayısıyla farklı duyguların farklı fizyolojik tepkiler vereceğinin beklenemeyeceği üzerine olmaktadır. İkinci eleştiri, kaza geçirerek omurilik sistemi zarar görmüş kişilerin merkezi sinir sisteminden gelen birçok uyarıdan yoksun kalmalarına rağmen bir takım duygusal tecrübeleri yaşamaları konusu üzerinedir. Üçüncü ve son önemli eleştiri konusu ise, bilişsel faktörler içeren suçluluk ve kıskanma gibi karmaşık duyguların hissedilirken bilişsel süreçlerin sıralamasının değişebilmesiyle ilgili olmaktadır (Plotnik, 2009).

1.2.3. Cannon-Bard Teorisi

Bu teori, Walter Cannon'ın öğrencisi Philip Bard tarafından da kabul edilerek birlikte geliştirilmiştir. Walter Cannon ve Philip Bard' a göre duygusal değişimlerin düzenlenmesi işi subkortal yapıdaki talamus ve hipotalamusun sorumluluğundadır. Bir uyarının belirli bir motor tepkisi için şartlandırılabilmesi gibi, aynı şekilde bir uyarın talamustaki nöron eyleminin kalıpları için de şartlandırılabilmekte, bu uyarın tekrarlandığında kalıp aktive edildiği için duygu tekrar etmekte, bu şekilde duygusal yaşamın zenginliği ve çeşitliliği ayrıntılı olarak açıklandığının düşünülebileceğini ifade etmektedir (Cannon, 1927). Teoriye göre, uyarılma ile duygusal tepki aynı anda gerçekleşmektedir (Kowalski ve Westen, 2010; Kıray, 2018). Cannon-Bard teorisi, duyguyu ortaya çıkaran uyarıcıların aynı anda hem duygusal deneyimi hem de bedensel tepkileri belirlediğini öne sürmektedir. Örneğin, bu uyarıcılar korku gibi duygusal bir deneyim ile terleme gibi bedensel bir tepkiyi aynı anda ortaya çıkarmaktadır. (Candland vd. 1977; Kowalski ve Westen, 2010). Diğer bir anlatımla korku nedeniyle koşar ve titreriz şeklinde bir fikir ortaya atılmıştır (Frijda, 1986). Teoride geçen bu hususlara kesin doğrudur diyebilmek mümkün gözükmemektedir. Kompleks bir yapısı olan insan duygularının yer ve zamana göre doğru olduğu durumlar bulunabilmektedir. Bazen uyarılma duygulardan önce gerçekleşmekte, bazen düşünceler duyguları ortaya çıkarabilmekte ve yahut bu süreç kendiliğinden oluşabilmektedir (Sayar ve Dinç, 2016).

Cannon ve Bard tarafından öne sürülen bu kurama göre, duygusal uyarıcılar hem vücutta fizyolojik tepkilere neden olmakta, hem de beyinde duyguların oluşmasını sağlamaktadır. Yani, önce beyinde bir duygu oluşmakta ve bu duygu vücutta fizyolojik tepkilere neden olmaktadır. Örneğin, bir kişi bir aslanla karşılaştığında önce beyinde korku duygusu oluşmakta, ardından bu duygu kalp atışlarında hızlanma ve nefes alıp vermede artma gibi insan bedeninde fizyolojik tepkilere neden olmaktadır. Teori bir anlamda, James-Lange teorisinin tamamlayıcısı niteliği taşımaktadır. Fizyolojik ve psikolojik tepkilerin birbirinden bağımsız olarak gerçekleştiğini savunan teoriye göre, bireyi etkileyen herhangi bir olay veya durum beyindeki hipotalamusu etkilemekte, o da sinir sistemini uyararak fizyolojik değişiklikler meydana getirmektedir. Bu esnada hipotalamus eş zamanlı olarak beyinde bulunan korteksi de etkileyerek o anki duygunun hissedilmesini sağlamaktadır. Teorinin, fizyolojik değişikliklerin beyne etkilerine değinmemesi nedeniyle, James-Lange teorisinde olduğu gibi benzer eleştirilere uğradığı söylenmektedir (Cüceloğlu, 2006).

1.2.4. Schachter-Singer Teorisi (İki Faktörlü Teori)

Bu teoriye göre, fizyolojik uyarılma içinde bulunduğumuz ortama dayalı bilişsel bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç duygusal deneyimle sonuçlanmaktadır. Bilişin rolünü ilk ortaya atan Stanley Schachter ve Jerome Singer duyguyu, çevrenin gözlemlenerek ve bireyin kendini başkalarıyla karşılaştırarak tanınması ve deneyimlemesi olduğunu vurgulamaktadır. Bu teorinin, bireyin uyarılma durumuyla ilgili bir açıklaması yoksa bunu bilişsel terimlerle etiketlemesi, uygun bir açıklaması varsa uyarılmayla ilgili alternatif bilişsel etiketlemenin mümkün olmaması ve aynı bilişsel koşullar altında fizyolojik heyecan seviyesine duygusal deneyimle yanıt vermesi olmak üzere üç önermesi bulunmaktadır (Schachter ve Singer, 1962).

Teoriye göre duygular, bireyin önce fiziksel bir uyarılma yaşadığı fizyolojik uyarılma ile bu uyarılmaya bilişsel bir anlam yüklediği bilişsel etiket olmak üzere iki faktörden oluşmakta ve bunların sonucunda duygu yaşanmaktadır (Çam ve Taş, 2021). Teori, bir duyguyu deneyimlemek için hem fizyolojik tepkiler hem de çevresel ipuçlarına ihtiyaç olduğunu söylemektedir. Yani, bir kişi bir aslanla karşılaştığında önce vücudunda fizyolojik tepkiler oluşmakta, ardından çevresel ipuçları (örneğin, aslanın tehlikeli olduğu bilgisi) sayesinde bu tepkilerin korku duygusuna dönüştüğü anlaşılmaktadır. Duygu olgusu

üzerinde fizyolojik uyarılmanın ve bilişsel değerlendirme etkinliğini vurgulaması dolayısıyla iki faktör kuramı olarak bilindiği ifade edilmektedir (Reisenzein, 1983).

Stanley Schachter ve klinik psikolog Jerome Singer duygu oluşum faktörlerini görmek amacıyla hazırladıkları deney ortamında, deneklere vitamin olduğunu ve fizyolojik uyarılmaya neden olacağını söyledikleri epinefrin hormonunu enjekte etmişler ve bir gün sonrasında denekleri sevinçli veya hüzünlü duygu durumlarına sokarak duygularını ifade etmelerini istemişlerdir. Schachter ve Singer deney sonucunda, hislerini açıkça ifade ettikleri gözlemlenen deneklerin içinde buldukları duygu durumlarını epinefrine bağlamadıklarını, sebeplerini çevrelerinde aradıkları yönünde yorumlamışlardır. Netice olarak ise bilişsel faktörlerin insanın duygusal deneyimlerinde etkili olduğu sonucuna ulaştıkları söylenmektedir (Plotnik, 2009). Bu teoriye göre, Schachter ve Singer duyguların oluşumunda fizyolojik faktörlerle birlikte bilişsel faktörlerin de rol aldığını, bireyin uyarılmasının bilinç süzgecinden geçtikten sonra duygusal deneyimi oluşturduğunu savunmuşlardır. Bilişsel faktörlerin duygusal deneyimlerde etkili olması fikri önceki duygu teorilerine göre ilk olarak bu teori ile ortaya konulmuştur.

1.2.5. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Richard Lazarus (1982) tarafından geliştirilen bu teoriye göre, duygusal deneyimlerimiz, olayları çevreleyen durumların değerlendirilmesine bağlıdır. Lazarus (1982), duyguyu organizma ve çevre arasındaki adaptasyonla ilgili bir işlemin beklenen, deneyimlenen veya hayal edilen bir sonucu olarak bilişsel süreçlerin duygunun ortaya çıkmasında önemli bir yere sahip olduğunu ifade etmektedir. Teorisinde, duygu olgusunun bilişsel unsurları öncelikli olarak ortaya konmak suretiyle bilişsel karakterli bir duygu tanımını benimsenmektedir. Yani, bir kişi bir aslanla karşılaştığında önce olayın çevresel koşullarını değerlendirmekte (Örneğin, aslanın tehlikeli olduğu bilgisi, kaçış imkanının varlığı gibi), ardından bu değerlendirmeler sonucunda korku, öfke ya da başka bir duygu ortaya çıkmaktadır.

Teorisinde, duyguyla ilgili “bilgi” ve “değerlendirme” biliş türleri arasındaki önemli teorik ayrımın evrensel olarak ihmal edildiği ifade etmektedir. Bilgi, adaptif bir karşılaşmanın gerçekleriyle ilgili bir biliş türü olarak tanımlanmakta, değerlendirme ise bu süreçte iyi-oluşun birey için önemini ifade etmektedir. Bir duygunun şekillenmesinde bilgi,

bir duygu üretmek için ek bir değerlendirme süreci gerektiren uzak bir değişkeni ifade etmekte iken, değerlendirme ise bir duygunun üretilip üretilmeyeceğini, üretilecekse türünü ve yoğunluğunu doğrudan etkileyen yakın bir değişkeni ifade etmektedir (Lazarus ve Smith, 1988). Lazarus, biliş ve duygu arasındaki işlevsel ilişkilerin iki yönlü olduğunu ve duygunun kişisel iyi-oluş açısından yaşananların öneminin değerlendirilmesi olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca, duygunun her zaman bilişsel aktiviteye bir yanıt olduğunu ve bunun nasıl elde edildiğine bakılmaksızın bir anlam ürettiğini belirtmektedir. Bu nedenle bilişin hem duygunun gerekli hem de yeterli bir koşulu olduğuna inanmaktadır (Liu, Fu ve Fu, 2009).

Lazarus'a göre, birey çevresi ile arasındaki ilişkisini değerlendirerek duygu durumlarını oluşturmaktadır. Bireyin içinde bulunduğu durumu anlamlandırarak yaptığı değerlendirme ile başlayan süreç ve içinde bulunduğu ruh hali, bireyin duygusal tecrübesinin öncül nitelikteki bileşenlerini meydana getirmektedir. Oluşan bu duygu durumları bireyde fizyolojik ve davranışsal değişimlere neden olabilmektedir. Bilişsel değerlendirme, Lazarus'un teorisi ile Schacter-Singer teorisinin ortak noktası olarak görülebilir, ancak Schachter-Singer teorisinde fizyolojik değişiklikler ve bilişsel değerlendirmeler eşzamanlı gerçekleşirken, Lazarus'un teorisinde duygusal deneyimi meydana getiren fizyolojik ve davranışsal değişikliklere neden olan bilişsel değerlendirme olduğu ifade edilmektedir (Koçak ve Kayıklık, 2019).

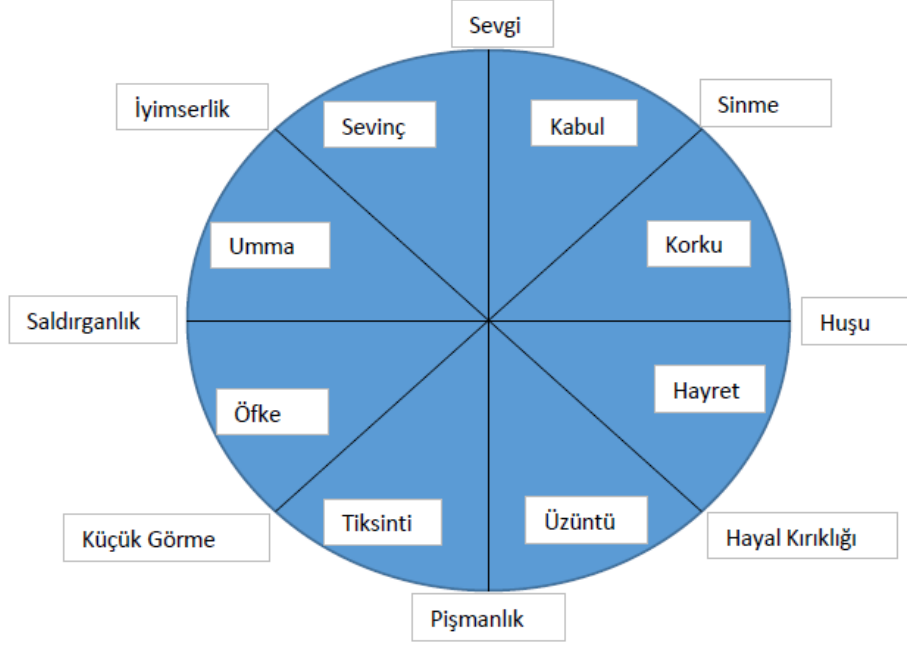
1.2.6. Evrensel Yüz İfadeleri Teorisi

Ekman (1992), duyguların çevreye uyum göstermek üzere evrildiğini ve her duygunun diğer duygularla ortak özellikler taşıdığını iddia etmektedir. Temel duyguların evrensel olduğunu göstermek üzere coğrafi olarak farklı kültürler üzerinde birtakım araştırmalar yapmıştır (Ekman, 1971). Bu çalışmalar sonucunda temel duyguların evrensel olduğunu ve hayati öneme sahip bireysel ihtiyaçlara tepki veren bu duyguların, biyolojik mekanizmalar içerdiğini öne sürmektedir. Teorisinde, üzüntü, korku, öfke, şaşırma, mutluluk ve iğrenme duyguları temel duygular olarak ortaya konmakta, bunun yanında suçluluk ve utanma duyguları ise ayrı bir sınıflandırmaya tabi tutularak bunların diğer duygular ile ortak özellikleri olsa bile evrensellikleri için daha çok kültürel çalışmalar yapılması gerektiğini ifade etmektedir (Ekman ve Cordaro, 2011).

Paul Ekman, insanların yüz ifadeleri aracılığıyla duygularını ifade ettiğini ve bu ifadelerin evrensel olduğunu savunmaktadır. Ekman'a göre bir kişinin yüz ifadesi o kişinin deneyimlediği duygu hakkında bilgi vermekte ve insanlar farklı kültürlerde olsalar bile aynı duyguları aynı yüz ifadelerinde kullanmaktadır. Bu yüz ifadelerinin evrensel olması nedeniyle, duyguların biyolojik bir temelini olduğunu söylemektedir. Ekman ve arkadaşları şaşkınlık, mutluluk, üzüntü, korku, iğrenme ve öfke olmak üzere "basic emotions" temel duygular olarak sınıflandırdıkları altı farklı duygunun farklı kültürlerde yaptıkları incelemeler neticesinde evrensel olarak aynı yüz ifadeleri ile gösterildiğini belirtmiştir. Bu kurama göre, insanlar doğuştan belirli temel duyguları ifade etmek için benzer yüz ifadeleri kullanmaktadır. Bu yaklaşım, yüz ifadelerinin biyolojik olarak belirlendiğini ve insanların duygusal ifadeleri anlamada doğuştan gelen kabiliyetlere sahip olduğunu öne sürmektedir (Ekman, Friesen ve Ellsworth, 1972).

1.2.7. Duygu Çemberi Teorisi

Amerikalı psikolog Robert Plutchik (1980) tarafından geliştirilen teoriye göre, temel duyguların ve bu duyguların birbirleriyle olan ilişkilerinin belirli bir düzen içinde olduğu öne sürülmektedir. Bu teoriye göre, sekiz temel duygunun var olduğu ve bu duyguların birbirleriyle olan ilişkileri bir çember içinde yer almaktadır. Plutchik'in (1980) öne sürdüğü duyguların temelindeki sekiz ana duygu; korku, öfke, üzüntü, mutluluk, iğrenme, şaşkınlık, güven ve kaygıdır (Plutchick, 2001). Plutchik, bu duyguların birbirlerine karşıt olduğunu ve birbirleriyle karışarak daha karmaşık duyguların oluşmasına neden olduğunu düşünmektedir. Örneğin, korku ve iğrenme duygularının birleşmesi sonucu tikslenme duygusu, korku ve şaşkınlık duygularının birleşmesi sonucu hayret duygusu ortaya çıkmaktadır. Plutchik, duyguların biyolojik bir temele dayandığını ve evrensel olduklarını savunmuştur (Plutchik, 1980).



Şekil 2. Plutchik Çemberi (Morris, 2002: 430).

Plutchik (1980) tarafından yapılan sekiz temel duyguyu içeren bu sınıflandırmanın, her bir duygunun kendi içindeki kategorik duygular açısından farklılaşması duyguların çeşitliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu çeşitlilik Şekil 2’de gösterilmektedir. Bu sayede, basit bir model gibi görünmesine rağmen, model duyguların çeşitliliğinin farklı duyguların oluşturmasını ve eyleme dönüşen davranışların tümünü açıklamaya uygun olmasını sağlamaktadır. Ancak bazı araştırmacılar, Plutchik çemberi modelinin evrenselliği konusunda, antropologlar tarafından duyguların sınıflandırma ve hissedilme biçimlerinin farklı kültürlerde değiştiği konusunda yaptıkları tespitler nedeniyle karşı çıkmaktadır (Morris, 2002).

Robert Plutchik (1980), duyguların bireyin duygusal durumunu daha iyi anlamak, etiketlemek ve başkalarına iletmek amacıyla insan duygularını sınıflandırma aracı olarak geliştirmiştir. Duygunun evrimsel teorisine göre, duygular çevreye uygun tepkileri teşvik ederek hayatta kalmayı teşvik etmek için gelişmektedir. Yaşam mücadelesinde her insan aynı zorluklarla karşılaşmamasına rağmen, duyguların niyetleri ve gelecekteki davranışları ifade ederek kritik yaşam işlevlerini yerine getirmeye devam etmektedir. Duyguların beyinde tanımlanabilen nörolojik bir temeli olması, kültürler ve bireyler arasında evrensel olması gerekmektedir. Duyguların içsel ve doğuştan olduğuna inanılması bu durumdan

kaynaklanmaktadır. Plutchik (1980) tarafından oluşturulan duygu çarkı, duyguya evrimsel bir bakış açısı getirmektedir (Semeraro, Vilella ve Ruffo, 2021).

1.2.8. Duygusal Olaylar Teorisi

Weiss ve Crapanzano (1996) tarafından geliştirilen bu teori, duyguların ve duygu durumlarının birey davranışları üzerindeki etkilerini açıklamaktadır. Weiss ve Crapanzano'ya (1996) göre, bireyin geçmiş yaşantıları ve etkilendiği duygusal deneyimleri bugünkü sergilediği örgütsel davranışları etkilemektedir. Sundukları model, çalışanların iş ortamında yaşanan olaylara karşı gösterdikleri duygusal tepkileri ile bu tepkilerin çalışanların iş performanslarını ve memnuniyetlerini nasıl etkilediğini göstermektedir. Bu teori, iş ortamlarındaki gerçek duygusal deneyimlerin nedenleri ve sonuçları ortaya koymak amacıyla, çalışanın ruh halleri ve duygularından hareketle iş yerinde duygusal deneyimlerin ve duygusal tepkilerin yakın nedenleri olarak iş olaylarının rolünü vurgulamaktadır. Duygusal deneyimlerin yapısını, durumsal-eğilimsel nedenlerini, performans ve iş tatmini üzerindeki etkilerini tartışmaktadır (Weiss ve Crapanzano, 1996). Teori, bireyin işyerindeki duygularının nedenleri, sonuçları ve sonraki davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Glomb, Steel ve Arvey, 2002).

Duygusal olaylar teorisi, çalışma ortamlarının farklılıklarının ve özelliklerinin çalışanların tutumsal ve davranışsal tepkilerini nasıl etkilediğini gösteren mekanizmalar önermektedir. Teori, iş ve rol özellikleri gibi çalışma ortamı özelliklerinin iş yerinde gerçekleşen belirli olayların ne sıklıkla ortaya çıkmasına etki ettiğini araştırmaktadır. Bununla birlikte bu olayların, çalışanların anlık olumlu veya olumsuz ruh hallerinin ve duygularının yakın nedenleri olduğunu ileri sürmektedir. Buna nedenle, çalışırken yaşanan anlık olumlu ve olumsuz duyguların kümülatif deneyimi, iş tutumlarını etkilemektedir. Çalışma ortamı özellikleri, tutumları doğrudan bilişsel yargı süreçleri aracılığıyla etkilemektedir. Bun nedenle, çalışma ortamı özellikleri dolaylı olarak olaylar ve anlık duygular üzerindeki etkileri aracılığıyla da tutumları etkileyebilmektedir. Teori, bazı davranışların tutumlardan ziyade anlık hisler tarafından doğrudan yönlendirildiğini ileri sürmektedir (Fisher, 2002).

Teori genel hatlarıyla, işyerinde yaşanan olaylar ve çalışanlar arasındaki etkileşimleri temel alarak, bireylerin geçmiş ve yakın geçmişte yaşadıklarından

etkilendiklerini ve bu duygusal deneyimlerinin bugünkü örgütsel davranışlarını etkilediğini savunmaktadır (Taştan ve Aydın Küçük, 2019). Duygusal olaylar teorisi, sadece çok eskiden yaşanan duygusal olayların davranışları etkilediğini değil, gün içerisinde yani yakın geçmişte olanların da günün geri kalanında sergilenen davranışları etkilediğini söylemektedir. Bu nedenle, örgütsel özellikler ve bireyin kişilik özellikleri dışında yaşanan bu duygusal olaylar, bireyin örgütsel yaşamındaki tutum ve davranışlarını etkilediği ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2004). Bu aşamada, çalışma ortamında gerçekleşen olaylar, bireylerin kişilik özelliklerine göre düşük ya da yüksek düzeyde hissedeceği olumlu ya da olumsuz duygusal tepkileri tetiklediği söylenmektedir. Bu duygusal tepkiler, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık, gösterilen çaba, işten ayrılma niyeti ve işyerinde sapkınlık gibi birçok performans değişkenini etkilemektedir (Robbins ve Judge, 2019).

1.3. Duyguların Örgütsel Yaşamdaki Yeri

Duygu olgusu, 1800'lü yılların sonuna doğru üzerinde çalışılan, psikolojik, biyolojik, sosyolojik ve kültürel açılarından etkileri tahmin edilmek üzere inceleme konusu yapılan ve o dönem itibarıyla tanımına yönelik çeşitli açıklamalarına rastlanılabilen bir alandır. Ancak, akademik çevrelerce ortak tanımlı konusunda fikir birliğine varılamamış bir olgudur. Bazı yazarlar anlamlı tepkileri, bazı yazarlar davranışları vurgulamıştır. Bazıları da duyguların biyolojik temelli bir süreç olduğunu öne sürerken, bazıları ise sosyal bir süreç olarak farklı perspektiflerden açıklamaya çalışmıştır. Özellikle, 1980'li yıllardan sonra duyguların örgütsel yaşamdaki yeri, dışavurum biçimleri ve başarı üzerindeki etkisi tartışılmaya başlanmıştır (Seçer, 2005).

İnsanların belirli bir amaç için bir araya gelerek oluşturdukları yapı ve bu yapıdaki karmaşık sosyolojik ilişkiler örgütsel yaşamı oluşturmaktadır. Klasik yaklaşımların etkisi altında kalan örgütler uzun bir süre bilimsel yönetim anlayışındaki akılcılığın gücü ile yönetilmiştir. Bu yönetim paradigması, gücünü daha da artırarak sanayi devrimiyle sayıları artan büyük ölçekli işletmeleri bilimsel yönetim ile ilişkilendirmiş ve duyguları kontrol etmeye çalışmıştır. Akılcılık anlayışında duygular, örgütlerin gelişiminde mantıksal süreçleri engellemekte ya da zarar vermektedir, bu nedenle örgütlerin gelişmesi için duygular saf dışı bırakılmıştır (Çakar ve Arbak, 2004). Bu dönemde örgütsel yaşama, düzen, işte etkinlik ve rasyonellik hakim olmuştur. Daha sonra, klasik yönetim yaklaşımının eksikliğini anlaşılmaya başlanması ile davranışsal (neo-klasik) yönetim yaklaşımı benimsenmiştir.

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda, duyguların bireyin sahip olduğu zihin ve hisler bakımından sergilediği tutumlardaki fizyolojik değişiklikleri ve anlamlandırıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan hareketi ifade ettiği söylenmektedir (Barutçugil, 2002). Sinirlenildiği zaman bedende ortaya çıkan fizyolojik değişimlerle birlikte öfkeli hal davranışlar, bakış açıları ve düşüncelerde değişiklik meydana getirmektedir. Bu değişikliklerin en belirgin göstergesi duyguların yüz ifadelerindeki yansımalarıdır. Bireyin kendisini üzgün hissettiğinde ya da morali bozuk olduğunda etrafındaki insanlar onu teselli etmek için çaba göstermekte, sinirli olduğunda ise yaklaşmak istememektedir. Genellikle duygular gösterilirken insanlar hep aynı yüz ifadelerini sergilemektedir. Kültürel olarak farklılıklar gösterebilirler de çoğu toplumda bu yüz ifadeleri aynı anlamlarda kullanılmaktadır. Sevgi, aşk, nefret, şefkat, üzüntü, korku, kıskançlık gibi birçok duygunun örgütsel yaşamın bir parçası olmasına karşın, birçok bilim insanı ve araştırmacı tarafından duyguların önemsenmediği ya da dikkate alınmadığı ifade edilmektedir (Seçer, 2010). Bundan dolayı, çok uzun süre örgütsel yapı içindeki önemi araştırma konusu yapılmamıştır. Hatta, klasik örgüt yaklaşımının hakim olduğu dönemde belki de hiç önemsenmediği söylenmektedir (Oral ve Köse, 2011). 20'nci yüzyıl ortalarına kadar etkili olan bilimsel yönetim anlayışındaki Taylorist görüş, örgüt içinde duygular konusunda hiçbir bakış açısı geliştirmemiştir. Hawthorne araştırmalarının sonuçları, davranışsal yönetim yaklaşımında insan unsurunu odağına almış ve insanı örgütsel yaşamın önemli bir unsuru olarak öne çıkarmıştır. Bu dönemde örgütsel yaşam, insan unsurunun özellikleri, davranışları ve tatmin gibi ana kavramlara odaklanmıştır (Koçel, 2020). Yönetim anlayışının günümüzde geldiği nokta da ise duygular, örgütsel yaşamda göz ardı edilmeyen, öncelikle değerlendirilen ve üzerinde daha çok araştırma yapılan önemli bir konu haline gelmiştir. İşletmelerde yaşanan değişimlerle birlikte çalışanların duyguları üzerine odaklanılan bir dönem başlamış, hizmet sektöründeki gelişmeler ve müşteri odaklı olma çabası, çalışanların duygularının kontrol altında tutulması ile sonuçlanan bir dönemi başlatmıştır.

Hochschild'e (1983) göre, hizmet sektöründeki işletmeler, çalışanların kendilerini başkalarına nasıl sunduklarını yönetmeye ve kontrol etmeye giderek daha istekli hale gelmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların müşteriler için yarattığı imajlar ve çalışanlar ile müşteriler arasındaki etkileşimlerin kalitesi giderek artan bir şekilde yönetimin kontrolü altına girmektedir. Sonuç olarak, birçok çalışan tarafından gerçekleştirilen işin önemli bir

bileşeni, örgütleri tarafından belirlenen ve arzulanan duyguların sunumudur. Duygular, çok uzun süredir sosyologlar ve psikologlar tarafından ilgilenilen bir konu iken, duyguların örgütlerde gösterimi konusu son birkaç yılda örgütsel davranış alanında çalışma yapan bilim adamlarının daha fazla ilgilendiği bir konu haline gelmiştir. Çalışanların, iş ortamlarında duygularını nasıl ifade ettikleri konusuna giderek daha fazla ilgi gösterilmektedir. Hizmet sektöründeki genel büyümeyle birlikte sektördeki yoğun rekabet, işletmeleri müşterilerine, verilen hizmetlerin doğasına ve kalitesine daha fazla odaklanmasına zorlamaktadır. Hizmetin algılanan kalitesi, çoğunlukla müşterinin hizmet sağlayıcı ile etkileşiminden doğrudan etkilendiğinden, hizmet sağlayıcının müşteriye nasıl davrandığı ve onunla nasıl konuştuğu örgüt yöneticilerinin üzerinde önemle durduğu bir konu haline gelmiştir (Morris ve Feldman, 1996).

Örgütsel yaşam alanları, bireylerin duygusal enerjilerini sarf ettikleri, çatışma içine girdikleri, dayanışma içinde buldukları ve örgütsel yapıya ait hissettikleri yaşam alanlarıdır. Örgütsel yaşamın duygusal yönü, daha çok bireysel duygular üzerine yoğunlaşmış, duyguların işyeri olarak örgütler üzerindeki etkileri ve sonuçları üzerine çok fazla araştırma yapılmamıştır Sosyal bir varlık olan insan, işyerinde gerçek duygularını yansıtmak yerine toplum normlarına uygun kararlar vererek duygularını kontrol altında tuttuğu söylenebilmektedir. Bu durumda çalışanların, duygusal tepkilerini işlerinin bir parçası olarak görmesi ve duygularını denetlemesi işi bir ücret karşılığı olmaktadır (Hochschild, 1983; Oral ve Köse, 2011). Sonuç olarak duygular, çalışanın yaptığı işin bir parçası olmakta ve işletmenin başarısında önemli rol oynamaktadır. Duyguların örgütsel yaşama katkı vermesinin bir sonucu olarak son yıllarda duygusal emek kavramı birçok araştırmacının dikkatini çekmiş ve araştırmalar çalışan duyguları ve duygu gösterimleri üzerine yoğunlaşmış bulunmaktadır (Duran ve Gümüş, 2013). Yapılan araştırmalar, insanlarla etkileşimin yoğun olduğu hemşire ve doktorlar gibi sağlık sektörü çalışanları, firma satış temsilcileri, çağrı merkezi çalışanları ve turizm sektöründe otel çalışanları gibi alanlar üzerine olmuştur. Bu alanlar, çalışanların müşterilerle etkileşimde buldukları ve örgütsel amaçlara ulaşmak üzere müşterilere karşı göstermek zorunda oldukları bazı duygu biçimlerinin bulunduğu alanlardır (Eroğlu, 2010). Bu alanlardaki işletmeler, çalışanlarından tecrübelerinin yanında duygusal özelliklerini de işlerine katmalarını talep etmektedir. Dolayısıyla işletmeler, çalışana verimli ve başarılı olarak görmek için fiziksel ve zihinsel

abalarıyla birlikte duygularını da işlerine katarak emek harcamalarını beklemektedir (Sohn ve Lee, 2012).

Örgütler, birtakım standartları içeren davranış kurallarını tanımlayarak çalışanların müşterilerine yönelik doğru duyguları yansıtmasını sağlamaktadır. Örgütlerin bu davranış kurallarını belirlerken beklentileri, çalışanların pozitif duygular sergilemelerine yönelik olabileceği gibi negatif duygularını gizlemelerine yönelikte olabilmektedir. Hizmet sektöründe en önemli kriter hizmet kalitesidir. Dolayısı ile duygular müşteri ile olan etkileşimde önemli hale gelmektedir. Bu nedenle çalışanların duygularını kullanarak müşteri memnuniyetini artırmaları beklenmektedir (Basım ve Beğenirbaş, 2012). Bunun sonucunda ise duygusal emek kullanmak hizmet kalitesinin artırılmasının temel koşullarından biri haline gelmektedir (Seçer ve Tınar, 2004).

İKİNCİ BÖLÜM

2. DUYGUSAL EMEK

Bu bölümünde, duygu ve emek kavramlarının ilişkisi, duygusal emek kavramı, duygusal emek yaklaşımları, duygusal emeğin boyutları, öncülleri, olumlu-olumsuz sonuçları ve duygusal emeğin hizmet işlerindeki bağlamsal ilişkilerine yer verilmiştir.

2.1. Duygu ve Emek Kavramı İlişkisi

Duygu, bir kişinin iç dünyasındaki hislerin ve duyguların bir ifadesidir. Kişiyeye özel duyumsama durumudur. Duygular, örneğin sevgi, öfke, mutluluk, üzüntü gibi, kişinin belirli bir durumla ilgili olarak nasıl hissettiğini belirtmektedir. Bu duygular, bireye içinde bulunduğu çevrede cereyan eden olaylara ilişkin birtakım bilgilendirmeler yapmakta ve bireyin kendi kişisel amaçlarına etki etmektedir (Özkalp ve Cengiz, 2003; Yelkikalan, 2006). Böylelikle, duygular bireyi harekete geçirerek davranışlarını duruma göre yönlendirmektedir. Oluşan duygular ile önce düşünceler, düşünceler ile de davranışlar ortaya çıkmaktadır. Davranışlarımızın temelinde duygular bulunmaktadır. Duygu ve davranış arasındaki ilişki açısından duygunun en önemli özelliğinin, konusu ve içeriği her ne olursa olsun bireyi belirli bir biçimde davranış göstermesine yöneltmesinin olduğu söylenmektedir (Seçer, 2005).

Emek ise, bir iş veya faaliyet için sarf edilen fiziksel, zihinsel çaba veya çalışmadır. Mal ya da hizmet üretimi esnasında ortaya konulan insan kaynağıdır. Üretimi ya da hizmeti gerçekleştirenlerin yaptıkları fiziksel ve düşünsel katkılardır. Çoğunlukla, ücret veya ödeme karşılığında yapılan işlerde kullanılsa da, gönüllü olarak yapılan işlerde de emek sarf edilmektedir. Emek kavramı, belirli bir süre için bir ücret karşılığında yapılan çalışma eyleminin kesintisiz olarak sürdürülmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Akbiyık, 2013). Genel olarak, iş ortamının, insanın çalışmasının sosyal bir varlık olarak önemli bir göstergesi olduğu, bu nedenle, sevgi, nefret, korku, acıma, sevinç, suçluluk, hüsrana, kıskançlık vb. duyguların hissedildiği ve ortaya konulduğu bir alanı temsil ettiği ifade edilmektedir (Seçer, 2005). İçinde duyguların bulunmadığı bir iş ortamının düşünülmediği söylenmektedir (Akçay ve Çoruk, 2012).

Duygusal emek, bir kişinin işi sırasında belirli duyguları hissetmek ve bunları doğru bir şekilde ifade etmek için sarf ettiği çabayı temsil etmektedir (Hochschild, 1983). Bu çaba, özellikle havayolları işletmeleri, müşteri hizmetleri, sağlık hizmetleri, turizm ve diğer hizmet sektörlerinde yoğun etkileşim içinde bulunan çalışanlar için önemli bir konu haline gelmektedir. Çalışanlar, müşterilerle veya hastalarla iletişim kurarken, örneğin sempati, sabır veya anlayış gibi belirli duyguları göstermek zorunda kalmaktadır. Duygusal emek, işverenler tarafından talep edilen ve beklenen duygusal bir iş yükü olarak, çalışanlar için zorlayıcı olabilmektedir. Bu zorlayıcı durum, duygusal çabanın yorgunluk, stres ve duygusal tükenme gibi sorunlara neden olabilmesinden ileri gelmektedir (Grandey, 2000).

2.2. Duygusal Emek Kavramının Tanımı

Duygusal emek kavramı ile ilgili ilk kapsamlı çalışmayı yapan Amerikalı sosyolog Arlie Russel Hochschild, 1979 yılında yaptığı çalışmasında duygu yönetimi kavramından bahsetse de; duygusal emek kavramından ilk kez 1983 yılında “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling- Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi” adlı kitabında daha detaylı bir şekilde açıklamıştır. Kitabında duygusal emeği, açık olarak gözlemlenilebilen yüz ve beden göstergelerini ortaya koymak için hislerin ve duyguların yönetilmesi şeklinde tanımlamaktadır (Hochschild, 1983). Hochschild’in yaptığı bu tanımlamadan sonra birçok araştırmacı duygusal emeği geliştirmeye, kavramsallaştırmaya ve literatüre kazandırmaya çalışmıştır. Bu çabalar, çalışanların duygularının da bir emek gücü olarak fiziksel ve zihinsel emek gibi görülmesiyle ilişkilidir (Kaya ve Özhan, 2012). Günümüz çalışma hayatında, üstlenilen iş rolünün gereklilikleri arasında çalışanın sergilediği davranışlar ile karşı tarafa belirli bir duygusal mesajın iletilmesini sağlamak bulunmaktadır. Bu noktada duygusal emek, duyguların işe karşı işten kaynaklanan veya işle ilgili hissedilenler olarak değil de belirli bir duygu ifadesi takınarak yapılması ve çoğunlukla işin muhatabı olan müşteri ile hastalara karşı bir his yaratma çabası boyutunda ele alınmaktadır (Seçer, 2005).

İşletme organizasyonları açısından duygular hem örgüt içi duyguları yönetmek hem de müşteri ilişkilerinde istenen duygu gösterimleri sağlamak söz konusu olduğunda öne çıkmaktadır. Duygusal emek, çalışanların müşterilerle olan karşılıklı ilişkilerinde, işletme faaliyetlerine istinaden verdikleri hizmet sunumu süresince kendilerinden beklenen duyguları göstermeleri veya sergilemeleridir. Çalışanlar, görevleri doğrultusunda

hizmetlerini yerine getirirken kendi duygularını da çalışmalarına yansıtmaktadır. Çalışanların, kendi hissettikleri duygular ile işi yaparken yaşadıkları duygular her zaman istenen ve beklenen biçimde gerçekleşmeyebilmektedir. Ancak, çalışanların duygularını yönlendirmesi ve kontrol etmesi işletmenin yararına olmakta ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Okтуğ, 2013). Bir başka şekilde açıklamak gerekirse, duygusal emek çalışanların işlerini yaparken duygularını beklenen şekilde yönlendirmesi, kontrol etmesi, şekillendirmesi yani duygularını yönetmesi olarak ifade edilebilmektedir. Bu noktada, duygusal emek, çalışanların yaptıkları hizmetlerin kalitesi bakımından, duygularının çalışmalarına etkisi olarak tanımlanmaktadır (Grandey, 2000).

Günlük yaşam döngüsü içinde çalışanların duygularını serbest olarak sergilemeleri mümkün olmayabilmektedir. Çalışanlar, duygularının denetim altında olduğunu düşünerek kendi gerçek duyguları yerine, toplumsal normlara ters düşmeyecek şekilde davranış sergilemeyi tercih edebilmektedir. Bu durumda, kendilerinden sergilemeleri beklenen davranış biçimleri işlerinin bir parçası olmaktadır. Bu nedenle, başarıları da bir anlamda duygularını nasıl kullandıklarına bağlı olmaktadır. Duygusal emek, işletme amaçları doğrultusunda işi gereği müşterilerle iletişim içinde olan çalışanların duygusal tepkilerini sergilerken örgüt içi kabul edilebilir biçime sokması ve uyumlu olabilecek duyguları sergilemesi maksadıyla harcanan çaba olarak tanımlanmaktadır (Oral ve Köse, 2011).

2.3. Duygusal Emek Yaklaşımları

Hochschild (1983) ile başlayan duygusal emek araştırmaları, sonraki süreçte popüleritesi artarak birçok araştırmacı tarafından çalışmalara konu edilmiştir. Örgüt çalışanlarının içselleştirdiği ve sergilediği duygusal davranışları anlayabilmek amacıyla önemli bakış açıları sunan birçok yaklaşım ortaya konmuştur. İlk olarak Hoshschild (1983) tarafından tanımlanan ve o zamandan beri birçok araştırmacının ilgi odağı haline gelen duygusal emek kavramı, detaylı tartışmalara yol açmıştır (Anafarta, 2015). Brotheridge ve Lee (2003) duygusal emeği, çalışanların örgütün beklentilerini gerçekleştirmek üzere duygularını düzenleme çabası olarak tanımlamaktadır. Asforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği uygun duyguyu gösterme eylemi olarak tanımlamaktadır. Burada, duygusal emek ile ilgili olarak üzerinde durulan kritik nokta, çalışanların duygularını müşterilere gösterme biçimleri olmaktadır. Bu nedenle literatürde duygusal emek davranışı farklı boyutlar üzerinden anlatılmaktadır. Bu boyutlardan biri de gerçekte var olmayan duyguları

hissediymiş gibi yapma yani duygu taklidi yapma olarak ifade edilen yüzeysel rol yapma davranışıdır (Grandey, 2000). Yüzeysel rol yaparak duygusal davranışlarda bulunanlar, yüksek düzeyde duygusal çatışma yaşamaktadır. Bu nedenle yüzeysel rol yapma davranışı literatürde duygusal çatışma boyutu olarak da anılmaktadır (Zapf ve Holz, 2006). Kruml ve Geddes (2000) duygusal emek olgusunun temelini duygusal emek davranışının diğer boyutu olan derin rol yapma olarak adlandırmaktadır. Grandey'e (2000) göre, derin rol yapma çalışanların müşterilerle empati kurması ve bunu zorlaştıran koşulları anlayarak onlara olumlu duygularla yaklaşması olarak tanımlanmaktadır. Bu tür davranışlar, bireyin daha fazla çaba harcamasını gerektirmektedir. Dolayısıyla hem duygusal çatışmaları içeren yüzeysel rol yapma davranışının, hem de çalışanların gerçek duygularının ifadesini içeren derin rol yapma davranışının farklı duygusal çabaları içerdiği söylenebilmektedir. Duygusal emeğin bahsedilen bir diğer boyutu da doğal olarak hissedilen duyguların dışavurumudur. Ashforth ve Humphrey (1993), yüzeysel ve derin rol yapma boyutlarına ek olarak, çalışanların göstermesi gereken duyguların gerçekten çalışanlar tarafından hissedilebileceği durumların olasılığından bahsederek bunu doğal olarak hissedilen duyguların ifadesi olarak adlandırmaktadırlar. Diefendorff, Croyle ve Gosserand'a (2005) göre duygularını bu şekilde ifade eden çalışanlar, müşterilerine karşı rol oynamazlar, içtenlikle yardım etmeye hazırdırlar ve olumlu duygulara sahip oldukları için bu şekilde davranırlar. Buna rağmen, Moris ve Feldman (1996), yüzeysel, derin veya doğal davranmalarından bağımsız olarak, tüm çalışanların duygusal emek biçimleri için belirli bir derecede çaba harcanması gerektiğini ifade etmektedir.

Duygusal emek çalışmaları açısından gelineen süreçte, örgüt içi duygularla birlikte müşteri ilişkilerinde beklenen duygu gösterimlerinin yönetimi konusu öne çıkmıştır. Duygusal emek, çalışma hayatında duyguların yönlendirilerek ve kontrol edilerek örgütsel hedeflerin başarılmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede, profesyonel olarak çalışma hayatında yer alan çalışanların, işlerinin bir parçası olarak örgüt yararına olacak biçimde duygularını yönetmesi ve şekillendirmesi zorunlu hale gelmiştir. Dolayısıyla, duygusal emek, bir tür duygu yönetimi olarak tanımlanan ve gözlemlenebilir davranışlar olarak hizmet kalitesine etki eden bir konu olmaktadır (Grandey, 2000). Bu doğrultuda duygusal emek, duygularının kontrol altında olduğunu hisseden çalışanların, toplumsal normlara ters düşmeyecek şekilde, bir ücret karşılığında, kendilerinden beklenen davranış biçimlerini işlerinin bir parçası olarak işin gerektirdiği gibi örgütsel hedefler doğrultusunda yansıtılmaları olarak

açıklanabilmektedir. Literatürde, çalışanların hissettikleri ile örgütler tarafından kendilerinden beklenen duygular arasındaki ilişki üzerine içgüdüsel ve sosyal faktörleri içeren birçok duygusal emek yaklaşımı yer almaktadır. Bunlardan öne çıkan yaklaşımlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı

Hochschild, Delta Havayolları'nın hostes eğitimleri için düzenlenen kurslara katılarak hosteslerin duygusal emek ile ilgili süreçlerini gözlemlemiştir. Bu gözlemler neticesinde hosteslerin gülümsemeleri işin bir parçası olarak müşterilere sunulurken gülümseme zorunluluğunun insan duygularını ticarileştirdiğini görmüştür. Yaptığı duygusal emek tanımlamasında, yüz ve beden ifadelerinin gösterimleri için duyguların yönetimine odaklanmış ve duyguların yönetilmesinde işletmelerin sahip olduğu örgütsel beklenti ve hedefler doğrultusunda birtakım maddi kaygıların olduğuna dikkat çekmiştir (Hochschild, 1983; Tokmak, 2014). Duygusal emek kavramını, genel olarak gözlemlenebilir yüz ve bedensel gösterim yaratmak için duyguların yönetimi anlamında kullanmış, bir ücret karşılığında satıldığını ve değişim değeri olduğunu ifade etmiştir (Hochschild, 1983).

Hochschild'e (1983) göre, çalışanların duygularının yönetilmesi derin ve yüzeysel rol yapılarak olmaktadır. Bireyler, yüzeysel rol yaptıklarında gerçek duygularını hissetmeye çalışmazlar, onun yerine sahte duygular sergilemektedir. Derin rol yaptıklarında ise gösterdikleri bu duyguları gerçekten hissetmeye odaklanarak yapmaktadır. (Humphrey vd. 2015). Birey, çalıştığı örgütün beklentilerini yerine getirmek amacıyla yüzeysel ve derin rol yapma davranışlarından birini seçmek zorunda kalmaktadır (Gosserand, 2003). Bu yaklaşımda, hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi yapılması bireylerin duygusal uyumsuzluk yaşamasına neden olmaktadır. İyi-oluşu da etkileyen duygusal uyumsuzluğun ise uyuşturucu ve alkol kullanımı, işe devamsızlık ve kişinin gerçek duygularına yabancılaşması gibi birçok sorunu beraberinde getirdiği söylenmektedir (Morris ve Feldman, 1996).

Hochschild'e (1983) göre örgütlerde başarıyı mümkün kılan şey, duygusal yaşamın üç temel unsuru olan “duygu çalışması”, “duygu kuralları” ve “sosyal alışverişin dönüşümü”dür. Duygu çalışması, özel olmayan hem alınan hem satılan kamusal bir faaliyettir. Duygu çalışmasını yönlendirenler, bireylerin kendileri değil, bunun yerine

başkalarını seçen, eğiten ve denetleyen ücretli yöneticilerdir. Duygu kuralları, yalnızca başka bir kişiyle özel olarak müzakere edilen kişisel bir mesele olmayıp, kariyer rehberlerinde, el kitaplarında, eğitim programlarında ve her seviyedeki denetçilerin söylemlerinde açıkça dile getirilmektedir. Sosyal değişim ise çalışan-müşteri etkileşiminde tarafların fayda sağladığı ilişkiler bütünüdür. Bunun dar kalıplara sokularak bireylerin duygusal alanlarının kısıtlanması doğru etkileşim sonucu vermeyeceği ifade edilmektedir (Hochschild, 1983).

Hochschild (1983), duyguları sosyolojik bir bakış açısıyla inceleyerek altında yatan sosyal nedenlere odaklanmıştır. Sosyolojik bakış açısı, çalışanların iş yaparken duygularını şekillendirdiğini öne sürmektedir. Örgütlerin, çalışanlarına getirdiği kurallar onların duygularını şekillendirerek bir düzen içine sokmaktadır. Bu kurallar, çalışanlar için en uygun duygunun ve duygu düzeyinin belirlendiği kurallardır. Çalışanlar, bu kurallara uyum gösterdikleri ölçüde duygu yönetimi konusu etkinlik kazanmaktadır (Wharton, 2009). Hochschild'in (1983), çalışanları duygusal emek kullanımına göre kategorize eden çalışmasından elde ettiği bulgulara dayanarak, duygusal emeğe ihtiyaç duyan meslek gruplarının üç özelliği içerdiğini iddia etmektedir. Bu özellikler sırasıyla, duygusal emek sergileyen çalışanların müşterilerle yüz yüze ya da telefonla etkileşime girmesi, çalışanların müşterilerin duygularına öncelik vermesi ve son olarak işletmelerin çalışanların müşterileriyle olan faaliyetleri üzerinde kontrole sahip olmasıdır (Wharton, 1993).

Hochschild (1983), duygu yönetimini özel ve iş yaşamında olmak üzere iki şekilde ele almaktadır. İlkinde, insanlar duygularını aile ve arkadaş çevresi olmak üzere özel hayatın her alanında ortaya çıkarmakta ve yönetmektedir. Diğerinde ise duygular, hizmet sektöründe ticari bir meta olarak düşünülmekte ve müşteri beklentileri ile uyumlu hale getirilmektedir. Çalışanlar, duygularını istenilen sonuçları başarmak için uyarlayarak sergilemekte ve dolayısıyla sergiledikleri bu davranışları örgütsel amaçlar doğrultusunda bir araç olarak kullanmaktadır (Judge, Woolf ve Hurst, 2009).

2.3.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey'e (1993) göre, duygusal emek hizmet sektörü çalışanlarının hizmet sunumları esnasından beklenen duyguları sergilemelerini ifade etmekte, yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve gerçek duyguları ifade eden doğal duygular olarak üç şekilde gerçekleşmektedir. Çalışanların duygusal emek sarf etmesi görev etkinliğini ve kendini ifade

etme şeklini kolaylaştırabilmekte ancak, karşılanamayan müşteri beklentileri, duygusal uyumsuzluk ve kendine yabancılaşma gibi tutumsal tepkileri ortaya çıkarabilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Onlara göre, araştırmacılar ve yöneticiler duygusallığın rasyonelliğe bir antitez olduğunu savunmakta ve çoğunlukla duygusallığa karşı olumsuz görüş bildirmektedir. Bu bakış açısının aksine duygusallık ve rasyonelitenin birbiri ile etkileşim içinde olduğunu, duyguların örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğunu ve duyguların örgüt için işlevsel olduğunu savunmaktadırlar (Ashforth ve Humphrey, 1995).

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği, müşteriye verilen hizmet süreçlerinde örgüt tarafından arzu edilen duyguların yansıtılması olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşıma göre, duygusal emek, işletme tarafından beklenen duyguları ifade etme eylemidir. Hochschild'in çalışmalarındaki odak noktası davranışın ardındaki duygular olurken, Ashforth ve Humphrey ise davranışın bizzat kendisi üzerine odaklanmayı tercih etmiştir. Hochschild'in (1983) duyguların yönetilmesi yaklaşımını geliştirerek, yerine duygusal emeğin dışarıdan gözlemlenebilen davranışlar olduğu konusu üzerinde durmuşlardır (Grandey, 2000). Duyguların yerine davranışları esas almışlar, çünkü davranışlar doğrudan gözlemlenmekte, hizmet sunulan tarafları doğrudan etkilemekte ve dolayısıyla çalışan duygularını yönetmeden de duygu gösterim kurallarına uyabilmektedir (Yürür ve Ünlü, 2011).

Gösterim kuralları, çalışanın içsel durumundan ziyade davranışları etkilemektedir. Bu davranışların sosyal, mesleki ve örgütsel kurallardan oluşan gösterim kuralları ile uyumu bütün çevrede gözlemlenebilmekte ve çalışan tarafından belirlenen bu kurallara uygun davranışlar sergilenmesi beklenmektedir. Dolayısıyla kurallara uyan çalışanın, örgüt tarafından beklenen duygusal emeği sergilemiş olduğu sonucuna varılmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu nedenle duygusal emek kavramı, çalışan davranışlarını vurgulamaktadır.

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeğe Hochschild'in yaklaşımında yer alan çalışanların derin ve yüzeysel rol yapma davranışlarından farklı olarak, üçüncü bir boyutu daha ekleyerek, doğal davranışı duygusal emek içerisinde düşünmüşler ve doğal duygusal emeği çalışanların doğal hissettikleri duyguları sergilemeleri şeklinde ifade etmişlerdir. Bu boyutun yüzeysel ve derin rol yapma davranışlarına göre daha az çaba harcanarak yapılması ve doğal olarak hissedilen duygusal davranışlar olması nedeniyle diğerlerinden ayrıldığı

ifade edilmektedir (Yeke, 2020). Doğal davranış, zorunlu sergileme kurallarına uymadan, rol yapmayı gerektirmeyen doğal olarak hissedilen davranışlar anlamına gelmektedir. Çalışanın doğal rol yapması, rol yapma zorunluluğu olmadan kendi kendine doğal olarak deneyimlediği davranışları ve ifadeleri tanımlamaktadır (Çalışkan, Arslan ve Arıkan, 2021).

Bu yaklaşıma göre, çalışanların kendilerinden beklenen hizmet sunumları yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve doğal duygular stratejileri ile gerçekleştirilmektedir. Duygusal emeğin bu stratejileri beklenen görev etkinliğini ve kendini ifade etme şeklini kolaylaştırabilmekte, ancak karşılamayan müşteri beklentileri, duygusal uyumsuzluk ve kendine yabancılaşma durumlarını ortaya çıkarabilmektedir. Sosyal kimlik teorisi bağlamında duygusal emek, çalışanların sosyal ve kişisel kimliği aracılığıyla düzenlenmekte ve çalışanların hizmet işini yerine getirirken rolüyle bütünleşmesi ya da özdeşleşmesi için baskı yarattığı savunulmaktadır. Onlara göre işletme çalışanlarının etkileşimleri, sergilenen duygunun içeriği, yoğunluğu, çeşitliliği ve tutarlılığı gibi normlara tabi olmaktadır. Çalışanların sergilediği duygusal emek, sosyal olarak uygun duygusal gösterimi ve bir rol talebini göstermektedir. Bireyin dünya ve benlik algılarının oluşmasında merkezi bir rol oynayan duyguların, yeniden işlenmesinin ya da düzenlenmesinin potansiyel etkileri dikkate alındığında araştırmacıların duyguların nedenlerini ve niçinlerini incelemeleri önemli hale gelmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

2.3.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı

Morris ve Feldman, duygusal emeğin yapısını, gösterim sıklığı, gösterim kurallarına dikkat, duygu çeşitliliği ve gerçekte hissedilmeyen ancak örgütsel olarak istenen duyguları ifade etmek zorunda kalmanın ortaya çıkardığı duygusal uyumsuzluk boyutlarında kavramsallaştırmıştır. Bu dört boyutun nedenleri olan iş, örgüt ve birey düzeyindeki özellikler hakkında bir dizi önermede bulunmaktadır. Duygusal gösterim sıklığı, gösterim kurallarına dikkat, gösterilecek duygu çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluğun daha fazla duygusal tükenmeye yol açtığını, ancak sadece duygusal uyumsuzluğun düşük düzeyde iş tatminine neden olduğunu varsaymaktadırlar. Yaklaşımlarında, duygusal emeği kişilerarası iş süreçlerinde örgütün talep ettiği duyguları yansıtmak için gerekli olan çaba, planlama ve kontrolü şeklinde tanımlamışlardır. Çalışan ve müşteri arasındaki etkileşimde karşılıklı olarak sergilenen bu çaba, bazı temel unsurlar belirlenerek açıklanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996). Bunlar;

- “Duygular sosyal faktörlerden etkilenecek oluşmaktadır.” Duyguların tanımlanmasında etkileşimci bir duygu modeline dayanılarak, duygunun deneyimlenmesinde ve ifade edilmesinde sosyal faktörlere önem verilmiştir. Bu bakış açısı, bireylerin duygularını deneyimledikleri sosyal çevreyi tanımları yolu ile anlamlandırdıklarını öne sürmektedir. Bu yaklaşım duygunun kısmen sosyal olarak inşa edildiğini öne sürerek, duygusal deneyim ve ifadelerin sıklıkla yönlendirilmeye, güçlendirilmeye ve bastırılmaya tabi olduğunu söylemektedir.
- “Çalışanın hissettiği ile örgütün beklediği duygular uyumlu olsa dahi çalışanın az da olsa duygusal bir çaba sergilemesi gerekmektedir.” Bu durum, çalışanın hissettikleri ile örgüt tarafından istenen duygular uyumlu olduğunda bile az da olsa bir çaba ya da emeğin harcanması gerekliliğinin kesinliği üzerinedir. Çalışanın hissedilen şeyin örgütsel olarak uygun şekilde sergilenmesini, örneğin mutluluk duygusunun uygun bir gülümseme veya selamlama ile gösterilmesini sağlamak için bile biraz çaba göstermesi gerekecektir. Bu durum hissedilen duyguların örgüt tarafından istenen duygularla çelişmesi durumuna kıyasla daha az emek harcanmasını gerektirmektedir. Bu bakış açısı, genellikle iş ortamında, örgütsel olarak istenen duyguların sergilenmesinin gerçekten de emek gerektirdiğini, çünkü hissedilen duygunun yine de uygun duygusal gösterimlere dönüştürülmesi gerektiğini savunmaktadır.
- “Çalışanın bir kez sergilenen duygusal ifadesi piyasa malına dönüşerek hizmetin bir parçası haline gelmektedir.” Duygusal emeğin, Hochschild’in (1983) yaptığı tanımı ile tutarlı bir şekilde bir pazar aracı haline geldiğini öne sürmektedir. Buradan anlaşılması gereken hizmet çalışanlarının duygusal ifadesinin, hizmetin kendisinin bir parçası haline geldiğidir. Ancak Hochschild’in (1983) öne sürdüğü duygu yönetimi yerine örgütsel olarak istenen uygun ifade edici davranışa odaklanmaktadır.
- “Duygusal ifadenin ne zaman ve hangi şekilde gösterilmesi gerektiğine dair kuralların ve standartların belirlenmesi gerektirir.” Duygusal emeğin tanımında duyguların nasıl ve ne zaman ifade edilmesi gerektiğini gösteren standartlar ve kurallar bulunmaktadır. Hochschild (1983), hizmet sektörü çalışanlarının uygun duygusal davranışlarına ilişkin gerçekten de ortak beklentileri olduğunu ileri sürmüştür. Örneğin, uçuş görevlilerinin cana yakın ve neşeli görünmesi beklenirken, cenaze görevlilerinin kasvetli ve içine kapanık görünmesi beklenmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Duygusal ifade ile ilgili bu tür normlar sergileme kuralları olarak adlandırılmış ve bu sergileme kuralları, yalnızca belirli bir durumda hangi

duyguların uygun olduğunu değil, aynı zamanda bu duyguların nasıl iletilmesi veya toplum içinde nasıl ifade edilmesi gerektiğini de gösteren davranış standartlarıdır.

Duygusal emeğin boyutlarını, duyguların gösterim sıklığı, davranış kurallarındaki dikkat, duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olarak dört şekilde ele almışlardır (Güler ve Marşap, 2019; Tekin, 2021). Duyguların gösterim sıklığı, müşteriler ile hizmet sağlayıcılar arasındaki etkileşimin sıklığını göstermektedir. Davranış kurallarındaki dikkat, çalışanların işin gerektirdiği davranış kurallarını gerçekleştirirken sarf ettikleri daha fazla emeği ifade etmektedir. Duyguların çeşitliliği, çalışanların gösterdiği duyguların çeşitliliğinin artmasının daha fazla duygusal emeğe yol açtığını ifade etmektedir. Duygusal uyumsuzluk ise örgüt tarafından istenen duygular ile gerçekten hissedilen duygular arasındaki çatışmayı ifade etmektedir (Morris ve Feldman, 1996).

Bu duygusal emek yaklaşımı, çalışanların işlerinde duygusal davranışlarını yönetmek için sarf ettikleri emeği ve bunun sonucunda yaşadıkları tükenmişlik ve strese odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çalışanların işlerinde duygusal emek harcaması, işletmenin beklentileriyle uyumlu olmak için gerekli olabilmektedir. Bununla birlikte, bu beklentiler bazen çalışanların doğal duygusal tepkilerinden farklı olabilmektedir. Morris ve Feldman, duygusal emek harcaması sürecinde çalışanların duygusal yönetim stratejilerini (örneğin, yüz ifadeleri, beden dili) kullanarak, işletmenin beklentileriyle uyumlu davranışlar sergilediklerini öne sürmekte, ancak, bu duygusal emek sürecinin uzun vadede çalışanların duygusal kaynaklarını tükettiğini ve tükenmişlik hissine yol açtığını belirtmektedir (Morris ve Feldman, 1996).

2.3.4. Grandey (2000) Yaklaşımı

Grandey, duygusal emeğe ilişkin daha önceki bakış açılarını gözden geçirmek, karşılaştırmak, bu bakış açılarını birleştiren bir duygusal emek tanımı yapmak, duygusal emek mekanizmalarının daha iyi anlaşılması için yol gösterici bir teorik çerçeve sunmak üzere duygu düzenleme, bireysel farklılıklar ve örgütsel faktörleri içeren bir model oluşturmuştur (Grandey, 2000). Grandey'e göre, hizmet işlerinde olumlu duyguların gösterimi müşterileri memnun edebilmekte, ancak çalışanlar her zaman olumlu duygular hissetmeyebilmekte ve duygu gösterim kurallarına uymak üzere hareket edebilmektedir. Yüz ifadelerini değiştirmeyi içeren yüzeysel rol yapma ve içsel hisleri değiştirmeyi içeren

derin rol yapma davranışları stresin öncülü olarak tespit edilmiştir (Grandey, 2003).

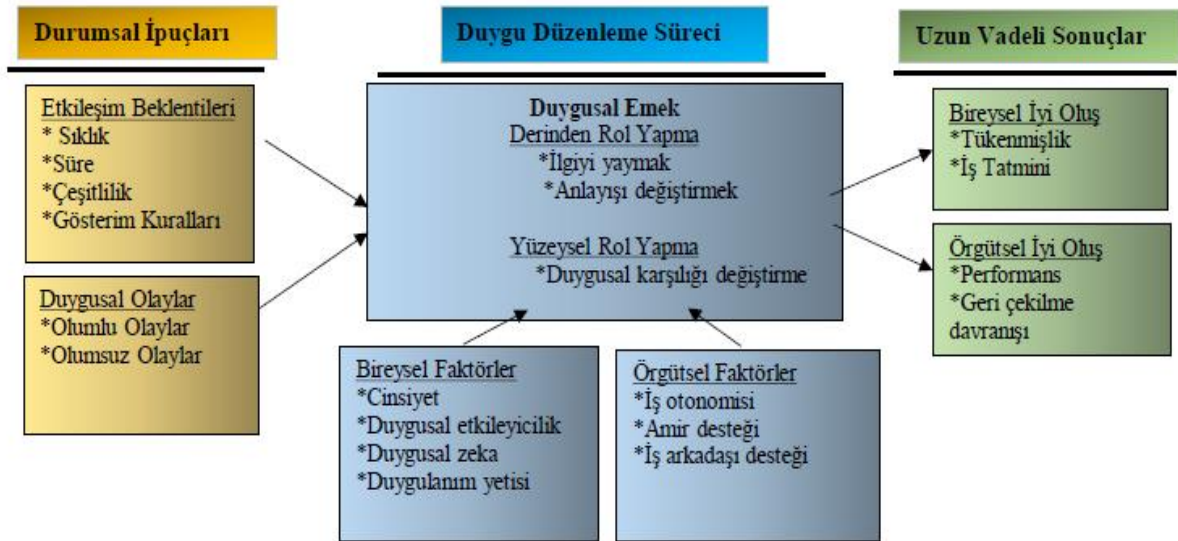
Grandey (2000), duygusal emek çalışmalarını bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirerek yeni bir duygusal emek modeli ortaya koymuştur. Bu model, duygusal emeği, önceki bakış açıları ile inceleyerek bütünleştirici bir duygusal emek tanımı yapmak, duygu düzenleme konusunda duygusal zeka gibi bireysel farklılıkları ve kontrol desteği gibi örgütsel faktörleri içeren duygusal emek mekanizmalarını anlamak maksadıyla yol gösterici bir teorik çerçeve sunmaktadır. Bu sayede Grandey, duygusal emek literatürü ile duygu düzenleme sürecinin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlamıştır (Öz, 2007).

Grandey tarafından geliştirilen duygusal emek yaklaşımı, çalışanların işlerinde duygusal emek harcaması ve bu sürecin sonuçlarına odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, çalışanlar işlerinde doğal duygusal tepkileri yerine işletmenin beklentileri doğrultusunda duygusal davranışlar sergilemek zorunda kalabilmektedir. Duygusal emek araştırmalarının çoğunluğu bireysel ve örgütsel etkilerini anlamaya çalışmaktadır. Araştırmalar, duygusal emeğin örgüte fayda sağlayacak, bireye ise zarar getirecek bazı sonuçları olabileceği üzerinde durmaktadır (Grandey, 2000). Bireysel açıdan stres, duygusal tükenme, tükenmişlik, iş tatmininin azalması gibi negatif sonuçları olduğu bazı araştırma sonuçlarında gösterilmektedir (Ashforth, Humphrey, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Bulan, Erickson ve Wharton, 1997; Pugliesi, 1999; Erickson ve Ritter, 2001; Martinez-Inigo, Totterdal, Alocover ve Holman, 2007). Pugliesi (1999), duygusal emeğin çalışanın kendisinin ve karşısındakinin duygularını yönetmesi olmak üzere iki şekilde gerçekleştiğini savunduğu çalışmasında, bu iki şeklin her birinin de çalışanın algılanan stresini ve psikolojik sıkıntısını artırırken iş tatminini azalttığı sonucuna varmıştır. Erickson ve Ritter (2001) ise güçlü ve negatif duyguların, örneğin öfkeyi bastırmak mecburiyetinde kalmanın çalışanın sahip olduğu tükenmişlik duygusunu artırdığını ortaya koymuştur.

Bu model ile duygusal emeğin tüm öncülleri ve sonuçları bir arada incelenmiş ve ayrıntılı çıkarımlar yapma olanağına sahip olunmuştur. Modele göre cinsiyet, duygusal zeka, duygusal etkileycilik ve duygulanma yetisinden oluşan bireysel faktörler ile iş otonomisi, yönetici ve iş arkadaşlarının desteğinden oluşan örgütsel faktörler duygusal emeği etkilemektedir. Ayrıca duygusal emeğe, müşteri beklentileri de etki etmektedir. Modelin aşamalarında duygusal emeğin, bireysel ve örgütsel bazı sonuçları ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sonuçlar performans ve geri çekilme davranışlarıyla ilişkilendirilirken bireysel

sonuçlar tükenmişlik ve iş tatminiyle ilişkilendirilmektedir. Modelde, sıklık, süre, çeşitlilik ve gösterim kurallarını içeren etkileşim beklentileri ile olumlu-olumsuz duygusal olaylar, bireysel ve örgütsel faktörler duygu yönetimi sürecini etkilerken, duygusal emek derin rol yapma ve yüzeysel rol yapma olarak iki ayrı şekilde gerçekleşmektedir (Grandey, 2000).

Grandey, duygusal emek harcaması sürecinin sonuçlarını değerlendirmek için duygusal emek harcamasının yoğunluk, çeşitlilik ve kişilik özellikleri ile etkileşimi olmak üzere üç ana faktörün dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Bu faktörler, çalışanların duygusal emek harcaması sürecinin sonuçlarını etkilemekte ve işletmelerin çalışanlarının duygusal iyi-oluşunu (refahını) artırmak için müdahaleler yapmalarına yardımcı olabilmektedir. Grandey'in (2000) duygusal emek modeli Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3. Duygusal Emek Süreci (Grandey, 2000: 101)

Grandey (2000), duygusal emek harcaması sürecinde çalışanların, duygusal yönetim stratejileri kullanarak işletmenin beklentileri doğrultusunda davranışlar sergilediklerini belirtmektedir. Ancak, Grandey aynı zamanda bu sürecin uzun vadede çalışanların duygusal kaynaklarını tükettiğini ve tükenmişlik hissine yol açtığını vurgulamaktadır.

2.4. Duygusal Emek Boyutları

Hochschild' in (1983) “yüzeysel rol yapma” ve “derin rol yapma” olarak iki boyutta incelediği duygusal emek, Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından bu iki boyuta ilave

olarak çalışanların, “doğal duygular”ını da çalışma ortamında sergileyebildiklerini ortaya koyması ile üç boyutlu bir yapı haline gelmiştir. Bu üçüncü boyut için gerçekten hissedilen duyguların doğal bir şekilde sergilenebildiği, bu nedenle duygusal emek içinde düşünülmesi gerektiği ifade edilmiştir (Diefendorff vd. 2005). Grandey (2000) ise duygu düzenleme sürecini yüzeysel ve derin rol yapma boyutlarında incelemiştir. Yine bazı çalışmalarda, duyguların sergilenmesindeki çeşitlilik, sıklık, süre ve yoğunluk bakımından iş odaklı; çalışan-müşteri etkileşiminde duygu yönetim tekniği olarak yüzeysel ve derin rol yapma bakımından çalışan odaklı olmak üzere iki boyutta incelenmiştir (Brotheridge ve Grandey, 2002). “Duygusal uyumsuzluk” ve “duygusal çaba” da yapılan araştırmalarda çoğunlukla rastlanan duygusal emek boyutlarındandır (Kruml ve Geddes, 2000; Chu ve Murrmann, 2006). Duygusal uyumsuzluk boyutu, çalışanın gerçekten hissedilen duygulardan uzak kalarak daha fazla yüzeysel rol yapmasını, duygusal çaba boyutu ise yine geçek duyguların uzağında daha fazla derin rol yapılmasını ifade etmektedir.

Duygusal emeğin boyutları, duygusal emek literatüründe önemli rol oynayan kavramsal farklılıkları ifade etmektedir. Yüzeysel rol yapma, bireylerin iş ortamında dışarıdan gözlemlenebilir şekilde duygusal ifadelerini değiştirmelerini içermektedir (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Lee, 2003). Yani, bu boyutta çalışanlar, istenen duygusal rolleri sergilemek için dış görünüşlerini veya ifadelerini değiştirerek kontrol etmektedirler. Yüzeysel rol yapma davranışı gerçek anlamda hissedilmeyen duyguların, iş ortamının gereklerine göre hissediliyormuş gibi yapılmasını ifade etmektedir. Çalışan bu durumu, jest, mimik, ses tonu ya da sözlü olmayan bedensel ifadeleri kullanarak yapmaktadır. Çalışanın yüzeysel rol yapması, gerçek duygularını maskeleyerek hissediyormuş gibi yapması olarak da ifade edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Örneğin, bir müşteri hizmetleri temsilcisi kendini kötü hissetse bile, müşterilere karşı gülümseyerek, hoşgörülü bir tavır takınarak ve neşeli davranarak yüzeysel rol yapma davranışı gösterebilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987; Grandey, 2000).

Derin rol yapma boyutu ise çalışanların, çalıştıkları örgütün beklentilerini içselleştirerek gerçek duygusal ifadelerini değiştirmelerini gerektirmektedir (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Lee, 2003). Derin rol yapma davranışında çalışan mevcut duygularını, örgüt tarafından beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır (Grandey, 2003). Bu tür davranış sergileyen çalışanların, sergilemek zorunda olduğu duyguyu doğrudan deneyimlemeye çalıştığı ifade edilmektedir (Diefendorff vd. 2005). Bu durumda, çalışanlar

duygusal gösterimlerini kendi içsel durumlarına göre değiştirerek istenen duygusal ifadeleri sunmaktadır. Örneğin, bir sağlık hizmetleri personeli, hasta ile empati kurarak veya duygusal destek sağlayarak derin rol yapma davranışı gösterebilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987; Grandey, 2000).

Doğal duygular ise duygusal emeğin üçüncü boyutunu oluşturmaktadır. Ashforth ve Humphrey, çalışanların iş ortamında görevlerini yerine getirirken her zaman rol yapmak mecburiyetinde olmadıklarını, bazen çalışanların gerçek duyguları ile örgüt tarafından beklenen duyguların örtüşebileceğini belirtmektedir. Bu durumda, çalışanın sergilemek durumunda olduğu duyguları ve mevcut duyguları aynı olmakta ve bu duyguların sergilenmesi doğal davranış ya da samimi davranış şeklini ifade etmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu boyutta, bireyler doğal ve gerçek (otantik) duygusal ifadeleri sergilemekte, yani duygularını içtenlikle ve gerçekçi bir şekilde ifade etmektedir (Brotheridge ve Lee, 2003). Doğal duygular boyutu, bireylerin içsel hislerini ve duygusal tepkilerini iş ortamında açık bir şekilde yansıttıkları durumları ifade etmektedir.

Bu boyutlar, duygusal emeğin farklı yönlerini ve çalışanların duygusal ifadelerini nasıl yönettiğinin anlaşılmasında önemli boyutlar olarak literatürde yer almaktadır. Yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve doğal duygular boyutları, çalışanların duygusal emek stratejilerini ve örgüt içindeki iş performansını etkileyen durumların anlaşılmasında önemli bir gösterge olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada duygusal emek, yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve doğal duygular boyutu olmak üzere üç alt boyutta incelenmektedir.

2.4.1. Yüzeysel Rol Yapma

Yüzeysel rol yapma davranışı çalışanın yüz ifadesi, jest, mimik ses tonu ve benzeri sesli ya da sesli olmayan bedensel gösterimlerinin dikkatli şekilde kullanılarak gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterilmesini, duygu taklidi yapılmasını ifade etmektedir (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu boyutta çalışanlar, iş ortamında karşılaştıkları müşterilere karşı gerçek duygularını maskeleyerek örgüt tarafından beklenen duygusal gösterimlerde bulunmaktadır. Bireyler iş ortamında duygusal ifadelerini dışarıdan gözlemlenebilir bir şekilde değiştirerek istenen duygusal rolleri sergilemektedir (Hochschild, 1983; Grandey, 2000). Hochschild, yüzeysel rol yapan çalışanların içsel olarak hissetmedikleri duyguları dışarıdan hissedildiğini göstermek üzere var olan duygularını

değiştirme becerisi şeklinde tanımlanmaktadır (Aksel ve Bağcı, 2017). Yüzeysel rol yapma, çalışanların dış çevresinde duygusal ifadelerini kontrol etmelerini ve bu ifadeleri iş gerekliliklerine uygun hale getirmelerini içermektedir. Çalışan kendisinden beklenen duyguları sergilemek için dış görünümünü ve davranışlarını değiştirerek rol yapmakta, dolayısıyla yüzeysel rol yapma davranışı meydana gelmektedir (Kruml ve Geddes, 2000). Müşterinin agresif tavırları karşısında çalışan, olumlu tavır ve davranışlarını sürdürerek müşteriye karşı duyduğu öfkesini baskılamakta, örgütsel kurallara uygun hareket etmektedir. Çalışan, içinde hissettiği duyguları herhangi bir değişikliğe uğratmadan örgütün belirlediği davranış kurallarına uygun duygu gösterimini karşı tarafa iletmektedir (Kandemir, 2021). Bu yaklaşım, örneğin müşteri hizmetlerinde çalışanların gülümsemeleri, hoşgörülü davranmaları veya pozitif bir tutum sergilemeleri gibi dışa yönelik duygusal ifadeleri kapsamaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987; Grandey, 2000).

Yüzeysel rol yapma yüksek düzeyde duygusal tükenme, duyarsızlaşma, duyguları gizleme ve kontrol etme gereksinimi taşımaktadır. Bu tür duygusal emek davranışları daha çok olumsuz duygulanım ile ilişkilidir. Olumsuz duygulanımla temsil edilen özellikler taşıyan etkileşimlerde bulunan çalışanların yüzeysel rol yapma olasılığının daha yüksek olabileceğini ve dolayısıyla olumsuz sonuçları deneyimlemeye daha yatkın olabileceği öne sürülmektedir. Yüzeysel rol yapma ile duygusal tükenmişlik arasında olumlu bir ilişkinin saptandığı ifade edilmektedir. Tükenmişlik duygusunu yaşayan çalışanların yüzeysel rol yapma davranışını sergilemeye daha yatkın olabileceği ifade edilmektedir (Brotheridge ve Lee, 2003).

Yüzeysel rol yapma, çalışanların gerçek duygularını bastırmalarını ve istenen duygusal ifadeleri sunmalarını gerektirebilmekte, bu da duygusal uyumsuzluk ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilebilmektedir (Hochschild, 1983; Grandey, 2000; Brotheridge ve Lee, 2002). Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu, çalışanların işyerinde belirli duygusal davranışları göstermek için gerçekte hissettikleri duygulardan farklı duygusal davranışlar sergilemeleridir. Yüzeysel rol yapan çalışan, genellikle iyi bir ruh haline ve pozitif duygulara sahipmiş gibi görünerek negatif duyguları gizlemektedir (Diefendorff vd. 2005). Yani, çalışanlar iş yerinde belirli bir rolü oynamak zorunda hissetmekte ve işyerinde beklenen duygusal davranışları sergilemek için farklı duygusal stratejiler kullanmaktadır. Bu durum, çalışanların gerçek duygularını bastırarak, yapmacık davranışlar sergilemelerine, stres ve duygusal tükenmişliğe yol açabilmektedir (Oral ve

Köse, 2011; Basım ve diğerleri, 2013). Çalışanın, yaşadığı depresyon, stres, tükenmişlik gibi olumsuz durumlar yüzeysel rol yaparken mevcut gerçek duygularını baskılaması sonucunda kendi içsel gerilimi ve içinde bulunduğu psikolojik süreçten kaynaklanmaktadır. Bu olumsuz durumlarla birlikte iş arkadaşları, amirler ve yöneticiler gibi çevredekilerden de olumsuz tepkiler alabilmesi durumu söz konusu olmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2003). Yüzeysel rol yapma, çalışanların duygusal enerjilerini ve kaynaklarını tüketebilmekte, iş memnuniyetsizliği ve işten ayrılma niyetini harekete geçirme gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014).

2.4.2. Derin Rol Yapma

Derin rol yapma boyutunda, çalışanların içsel olarak gerçek duygusal ifadelerini değiştirerek, istenen duygusal rolleri sergiledikleri ifade edilmektedir (Hochschild, 1983; Grandey, 2000; Brotheridge ve Lee, 2003). Derin rol yapma, çalışanların duygusal deneyimlerini yönetmelerini ve içsel olarak hissettikleri duygusal tepkileri istenen duygusal ifadelerle uyumlu hale getirmelerini içermektedir. Bu süreçte çalışan kendi iç dünyasında içselleştirdiği duygularını harekete geçirerek şekillendirmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu boyutta, duygular ve davranışlar uyarılarak ve baskılanarak duygu gösterimlerinde bir düzenleme yapılması söz konusu olmaktadır (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu şekilde, çalışanın içsel durumunu ifade eden duygusal eksiklikler giderilmeye çalışılmakta ve böylece çalışanın kendini daha fazla gerçekçi hissetmesi dolayısıyla daha az sahte duygular sergilemesi sağlanabilmektedir. Sonuç olarak da bu durumun, iş sonuçlarına olumlu etki ettiği ifade edilmektedir (Chu, Baker ve Murrmann, 2012).

Yüzeysel rol yapma boyutu çalışanın sahip olduğu duyguları değiştirmesi, oynaması ve sergilemesi beklenen davranışı göstermek üzere kullandığı bir yöntemdir. Çalışan, sergilediği duygular gerçek ve doğalmış gibi davranış göstermektedir. Bu durum, yüzeysel rol yapma davranışında çalışanın karşısındaki müşteriyi ya da başkalarını aldatması iken derin rol yapma davranışında ise çalışanın kendini aldatması şeklinde ifade edilmektedir. Yüzeysel rol yapma boyutu yalnızca davranışların düzenlenmesini kapsarken, derin rol yapma boyutu duyguların davranışlarla birlikte düzenlenmesini kapsamaktadır (Johnson, 2007).

Çalışanlar, derinden rol yapma davranışını aktif ve pasif olmak üzere iki farklı strateji ile yapmaktadır. Çalışan, aktif derinden rol yapma stratejisinde görev icabı sorumluluklarını kapsayan ve işi gereği sergilemesi gereken duyguları ya da duygusal gerekliliği karşılamak üzere aktif bir çaba içerisine girmektedir. Pasif derinden rol yapma stratejisinde ise, işi gereği sergilemesi gereken duyguları ya da işin gerektirdiği duyguları o anda hissetmekte ya da otomatik olarak müşteriye iletmektedir (Hochschild, 1983). Pasif derinden rol yapma davranışı otomatik duygusal düzenleme olarak da anılmaktadır (Zapf, 2002). Pasif derinden rol yapma davranışı anlık uyum, anlık samimiyet aktarmayı işaret etmektedir. Aktif derin davranış sergileme de ise daha çok çaba harcanması söz konusu olmaktadır.

İşletmeler, genellikle çalışanlarından müşterilere karşı olumlu pozitif duyguların yansıtılmasını beklediğinden, çalışanlar pozitif duygularını hissedebilmek ve gösterebilmek için çaba sarf etmektedir (Diefendorff vd. 2005). Bu çabaya istinaden, derinden rol yapma davranışını sergileyen çalışan duygularını düzenlemekte ve duygularına yönelik algılarını değiştirmektedir (Grandey, 2000). Bu çaba, çalışanların empati, duygusal destek sağlama veya başkalarına yönelik içten duygusal ifadeler sergileme gibi yöntemlerle gerçekleştirilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1987; Grandey, 2000). Derin rol yapma, çalışanların içsel duygusal kaynaklarını harekete geçirerek, müşteri memnuniyeti, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve organizasyonel etkinlik gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilebilmektedir (Grandey, 2000; Brotheridge ve Lee, 2003). Ancak, aşırı derin rol yapmanın tükenmişlik, iş memnuniyetsizliği ve duygusal uyumsuzluk gibi olumsuz sonuçlarla ilişkili olabileceği belirtilmektedir (Hochschild, 1983; Grandey, 2000).

2.4.3. Doğal Duygular (Doğal Davranış)

Doğal duygular, çalışanların içtenlikle ve gerçekçi bir şekilde duygusal ifadelerini sergilediği durumları ifade etmektedir. Bu boyutta, çalışanlar iş ortamında içsel hislerini ve duygusal tepkilerini açık bir şekilde yansıtmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Diefendorff vd. 2005). Doğal duygular, çalışanların duygusal otantikliklerini (gerçekliklerini) koruma ve kendilerini doğal bir şekilde ifade etme çabalarını yansıtmaktadır. Örneğin, bir çalışanın müşterisiyle samimi bir gülümseme veya içten bir teşekkürle etkileşime girmesi doğal duygusal ifade olarak kabul edilmektedir. Bu boyut, çalışanların duygusal ifade sergileme sürecinde içsel deneyimlerini ve doğal duygusal tepkilerini dikkate almayı vurgulamaktadır. Çalışan, doğal yollarla gerçek duygularını

sergilemekte, rol yapmadan müşterilere olumlu duygularla ve yardıma hazır bir şekilde samimi davranmaktadır (Dieffendorff vd. 2005). Dolayısıyla, doğal duyguların iş ortamında sergilenmesi, çalışanların duygusal uyumunu, müşteri ilişkilerini ve organizasyonel etkinliği olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Duygusal emek, çalışanların işyerinde belirli bir rolü üstlenmek için duygusal ifade şekillerine ilişkin bir kavramdır. Doğal davranış ya da samimi davranış olarak ifade edilen duygusal emeğin bu boyutunda işyerinde çalışanların hizmet sunumu sırasında sergilemiş oldukları davranışları gerçekten hissederek duygusal gösterimlerde buldukları ifade edilmektedir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014). Doğal duygular boyutunda, insanlar iç dünyalarında hissettikleri gerçek duyguları sergilemekte ve bu duygular genellikle spontan olarak ifade edilmektedir. Doğal duygular, insanların kişisel yaşamlarında ve iş ortamlarında hissettikleri gerçek duygularıdır. Çalışanların duygularını müşterilere samimi ve doğal bir şekilde yansıtması nedeniyle üst yönetimin belirlediği duygu gösterim kurallarına uyması ve duygularını şekillendirmeleri gerekmemektedir (Yeke ve Pınar, 2021). Bununla birlikte, çalışanlar örgüt üst yönetimi tarafından herhangi bir baskı veya dayatma olmadan müşterilerine karşı doğal bir şekilde yaklaşım sergileyerek sahip olduğu gerçek duygularını göstermektedir. Duyguların bu yönüyle doğal davranış, yüzeysel ve derin rol yapma davranışlarından farklılık gösterdiği ifade edilmektedir (Işık ve Hamurcu, 2017).

Doğal davranış, çalışanın çalışırken gerçekten hissederek davranış sergilemesidir. Çalışanlar, duygusal emek davranışlarına ilişkin gösterimlerinde her zaman rol yapmayabilmekte, bazı anlarda çalışanların gerçekten hissettiği duygular ile sergilemeleri gereken duygular aynı olabilmektedir. Bununla birlikte, çalışanın doğal davranış sergilemesi için duygusal emek davranışlarında herhangi bir çaba harcamasına gerek olmadığı ifade edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Ancak, Morris ve Feldman (1996) bu görüşe katılmayarak, çalışanların örgüt tarafından beklenen davranışları sergileyebilmelerinin sınırlı da olsa bir çaba harcanması gerektirdiğini ifade etmektedir.

Duygusal emeğin yüzeysel ve derin rol yapma boyutları, çalışanların çalışırken sergilediği duygularını farkında olarak değiştirmesidir. Üçüncü boyut olan doğal davranış ise iş ortamında kendiliğinden ortaya çıkan gerçek duyguların doğal yollarla sergilenmesidir. Bu boyutta, çalışanların pozitif bakış açılarının bir sonucu olarak hissettiklerini içinden geldiği gibi ifade etmeleri söz konusu olmaktadır. Duygusal uyumsuzluk ve rol yapma olarak

ifade edilen yüzeysel rol yapma davranışı sergileyen çalışanların iş tatmini düzeyinin olumsuz etkilendiği ifade edilirken, derin rol yapma ve doğal davranışın yüksek düzeyde iş tatminine neden olduğu ifade edilmektedir. Doğal duygular boyutunda çalışanların duyguları ile örgüt tarafından sergilenmesi talep edilen duygular doğrudan bir uyum göstermekte ya da örtüşmektedir. Derin rol yapma davranışında ise çalışanlar, bilişsel düzenleme becerisi ile kendi duygularını ve beklenen duygu gösterimlerini uyumlu hale getirmektedir. Doğal duygular ile derin rol yapma davranışı psikolojik olarak iyi-oluşla ve yüksek iş tatmini ile ilişkilendirilmektedir (Zhang ve Zhu, 2008; Yin, 2012).

2.5. Duygusal Emeğin Öncülleri

Bu çalışmada duygusal emeği etkileyen öncül nitelikteki faktörler üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar, sırasıyla bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve durumsal faktörlerdir.

2.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, duygusal emeği etkileyen ve bireyin duygusal emeği gerçekleştirmesinde rol oynayan önemli değişkenlerdir. Bu faktörler, bireyin duygusal emeği algılaması, işleme süreci ve ifade etme biçiminde önemli bir etkiye sahiptir. Duygusal emeği anlamak ve yönetmek için bireysel faktörlerin dikkate alınması hem araştırmalar hem de işletme uygulamaları için önemli bir konudur. Bireysel faktörler arasında, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, bilişsel faktörler, kişilik özellikleri, duygulanım ve kendini uyarılma yer almaktadır. Bu faktörler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Cinsiyet: Hizmet sektöründe duygusal emeğin yaygınlaşmasına bağlı olarak kamu ya da özel kuruluşlardaki kadın personel sayısı giderek artış göstermektedir (Geylan ve Dursunova, 2021). Hochschild, hizmet işlerinin çoğunluğunun kadınlar tarafından yerine getirildiğini, bu nedenle cinsiyetin duygusal emek konusunda bir sorun olduğunu ve toplumsal kültürün erkeklerden çok kadınları duygulara odaklanmaya davet ettiğinden kadınların duygu yönetimi pratiğinde daha usta olduklarını öne sürmektedir. Literatürde yer alan araştırma sonuçları, kadınların duygusal emek performansı açısından erkeklere kıyasla daha yüksek bir beceriye sahip olduğunu öne sürmektedir. Örneğin, hizmet sektöründe olumlu duyguların gösterilmesi gereken işlerde kadınların sahip oldukları duyguları kontrol etme, empati kurma ve duygusal tepkiler yönünden erkeklere kıyasla daha başarılı oldukları

ifade edilmektedir (Hochschild, 1983). Duygusal emek gösterimi konusunda kadınların erkeklere kıyasla daha başarılı olmasının nedeninin, duygularını erkeklerden daha iyi yönetebilmelerinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman,1996; Özkaplan, 2009; Geylan ve Dursunova, 2021). Bu durum, duygusal emek gerektiren hizmet işlerinde çoğunlukla kadınların çalışmasıyla açıklanabilmektedir. Kadınlar, genellikle duygusal ifadeleri daha hassas bir şekilde algılayabilmekte, daha doğru bir şekilde yorumlayabilmekte ve başkalarıyla daha etkili bir şekilde iletişim kurabilmektedir. Bu nedenle, kadınlar genellikle daha yüksek bir duygusal emek becerisine sahip bulunmaktadır.

Eğilimsel olarak bakıldığında kadınlar ihtiyaç duymaları halinde duygularını düzenleyerek istenen yönde çoğunlukla değiştirebilirken, erkekler duygularını istenen yönde düzenlemeden sahip oldukları gerçek duygularını yansıtmaktadır (Rafaeli ve Sutton 1989). Cinsiyet bakımından bir kıyaslama yapıldığında kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal çaba sarf ettikleri ifade edilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000; Özdemir, Akbıyık ve Yalçın, 2013). Genellikle kadınlar olumsuz duyguların baskılanarak gösterilmesinde yani yüzeysel rol yapma davranışı sergilerken daha çok duygusal emek harcamaktadır. Özellikle kadınlar olumlu duygusal emek davranışı sergilemede çoğunlukta iken, erkeklerin ise olumsuz duygusal emek davranışı sergilemede çoğunlukta olduğu ifade edilmektedir (Erickson ve Ritter, 2001; Kaya ve Özhan, 2012). Bunun yanında, kadınların duygu yönetimi becerileri ile erkeklerin duygu yönetimi becerileri arasında farklılık olduğunu gösteren araştırmalara karşılık, duygu yönetimi konusunda cinsiyetin herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varan araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, turist rehberlerinin harcadıkları duygusal emek ile cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada anlamlı bir etkinin olmadığı ve cinsiyetin duygusal emek stratejilerinin belirleyici bir göstergesi olduğuna ilişkin güçlü bulguların tespit edilemediği ifade edilmektedir (İrigüler ve Güler, 2016). Benzer sonuçlara, tur liderlerinin cinsiyetleri ile duygusal emeğin yüzeysel ve derin rol yapma stratejileri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonuçlarının elde edildiği bazı araştırmalarda da ulaşılmaktadır (Torland, 2011; Yim, Cheung ve Baum, 2018).

Yaş: Yaş, bireylerin yaşam deneyimlerini, gelişimsel aşamalarını ve rol beklentilerini yansıtmaktadır. Bazı araştırmalarda, yaşın duygusal emek üzerindeki etkileri incelenmiş ve sonuç olarak ilginç bulgular ortaya konmuştur. Örneğin, yaşlı yetişkinlerin genellikle daha fazla duygusal deneyime sahip oldukları ve bu deneyimleri duygusal emek

sürecinde kullanma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir (Hochschild, 1983; Kruml ve Geddes, 2000). Yaşlı bireyler gelişmiş empati yeteneklerinin yanında, duygusal ifade ve kontrol becerileri konusunda da daha deneyimli olabilmektedir. Kruml ve Geddes' e (2000) göre, daha yaşlı çalışanların edinmiş oldukları tecrübeler sonucunda sahip oldukları duygusal belleklerinin genç çalışanlara göre daha geniş olduğu ifade edilmektedir (Karaaslan, 2020).

Hochschild (1983), daha yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha geniş duygusal hafızaya sahip olması nedeniyle gerekli duyguları yani aktif olarak derin rol yapma davranışını daha iyi sergileyebildiklerini savunmaktadır. Daha yaşlı çalışanların duygularını kontrol etme konusunda, örneğin uygun duyguları harekete geçiremedikleri durumlarda yüz ifadesi gösteriminde daha usta oldukları ifade etmektedir. Daha yaşlı çalışanların duygusal emek gösterim şeklinin açıkça ve mekaniki olarak tanımlandığı durumlarda daha gerçekçi konuştuklarını, bu nedenle daha yaşlı çalışanların genç iş arkadaşlarından daha fazla uyumsuzluk ve çaba göstermelerinin beklendiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, genç yetişkinlik döneminde olan bireylerin duygusal emek sürecinde daha fazla zorluk yaşadığı görülmektedir. Bu durumun, genç yetişkinlerin duygusal deneyimlerini daha fazla düzenleme ve iş gereklerine uyum sağlama ihtiyacı duymalarından kaynaklandığı belirtilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000).

Medeni Durum: Evli çalışanlar, sosyal açıdan daha fazla sorumluluk almak ve daha fazla bireysel başarı elde etmek istemeleri nedeniyle kendilerinden beklenen davranışları sergileyebilmek amacıyla daha fazla çaba sarf ederken, bekar çalışanlar ise sosyal açıdan daha az sorumluluk taşımaları nedeniyle daha az duygusal çaba içerisine girmektedir (Oğuz ve Özkul, 2016). Evli çalışanlar sorumlulukları gereği içinde buldukları mevcut durumu daha iyi bir yere taşımak için işlerine konsantre olurken bekarlara göre daha çok çaba göstermektedir. Bu durum da tükenmişlik seviyelerinde farklılaşmasına yol açmaktadır (Eroğlu, 2011).

Eğitim Durumu: Eğitim durumu, kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin düzeyini yansıtmakta ve çalışanların duygusal emeği yönetme becerilerini etkilemektedir. Literatürde, yüksek eğitim seviyesine sahip ve mesleki tecrübesi fazla olan çalışanların, durumun gerektirdiği şekilde davranması için gerekli bilgiye sahip olmaları ve farkındalık düzeylerinin yüksek olması nedeniyle duygusal emek davranışı sergilemelerinin daha kolay

olduğu ifade edilmektedir. Bu durumun ise çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişimi olumlu yönde ilerlettiği söylenmektedir (Ünal, 2011). Grandey ve Brauburger (2002), eğitim düzeyi ile duygusal emeği yönetme becerisi arasında bir ilişkide, daha yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanların duygusal emeği daha etkin bir şekilde yönetme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Bu durum, eğitimin duygusal emek becerilerini geliştirme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Hastane çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, hastalar tarafından kötü muamele gören sağlık çalışanlarının iş kaynaklı olarak tükenmişlik yaşadıklarını ve bu nedenle karşılaştıkları kötü muamelelere yanıt olarak duygularını yönetme konusunda eğitime ihtiyaç duydukları ifade edilmektedir (Grandey, Foo, Groth ve Goodwin, 2012).

Hülshager, Alberts, Feinholdt ve Lang (2013), daha yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanların duygusal emek sürecindeki tükenme düzeyinin daha düşük olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, eğitim düzeyinin duygusal emeğin olumsuz etkilerine karşı koruyucu bir faktör olabileceğini işaret etmektedir. Eğitim durumunun duygusal emek üzerindeki etkilerini inceleyen Bakker, Van Der Zee, Lewig ve Dollard (2006), daha yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanların daha yüksek düzeyde iş performansı ve iş tatmini gösterdikleri, bu nedenle daha düşük stres düzeyine sahip olduklarını ve bu durumun tükenmişlik düzeyini azalttığını ifade etmektedir.

Bilişsel Faktörler: Bilişsel faktörler, bireylerin düşünce süreçleri, bilişsel değerlendirmeleri ve bilişsel stratejileri gibi unsurları içermektedir. Bireyin sahip olduğu empati yeteneği, duygusal zeka gibi değişkenler bilişsel faktörlerdir. Empati, bireyin karşılıklı olarak etkileşimde bulunduğu bir kişinin sahip olduğu hisleri bilmek, onun yaşamış olduğu duyguları kendinde hissetmek ve o kişiye karşı şefkatle davranmak şeklinde ifade edilmektedir (Goleman, 1995). Empati bilişsel bir bileşen olarak duygusal bir yeteneği ifade etmekte, karşıdaki kişinin duyguları ve bakış açısıyla hareket etmek için kullanılmaktadır. Salovey ve Mayer (1990) tarafından ortaya atılan duygusal zeka kavramı, bireyin kendi duyguları ile çevresinde bulunanların duygularını kavrayabilme, değerlendirebilme ve bunu kendi faaliyetlerine dönüştürebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Duygusal zeka, bireyin duyguları anlama ve algılama becerileri ile bireyin bilişsel olarak duyguları düzenleme ve yönetebilme yeteneklerinden olmak üzere dört önemli bileşene sahip olduğu ifade edilmektedir (Lyons ve Schneider, 2005).

Yapılan bazı araştırmalara göre, duygusal emek harcanması sürecinde öncelikle duygusal zeka düzeyinin yüksek olması gerektiği ifade edilmektedir (ztrk ve Barutçu, 2022). Çalışanların sahip olduğu duygusal zeka düzeyleri kendilerine rekabet gücü vermekte ve yaptıkları işlerde daha fazla başarılı olmalarına neden olmaktadır (Goleman, 1995). Ashkanasy ve Daus'un (2005) geçmiş çalışmalardan yola çıkarak yaptıkları tanımlamada da duygusal zeka, bir kişinin duyguyu kendisinde ve başkalarında etkili bir Şekilde tanımlama ve algılama yeteneklerini ile bu duyguları anlama ve başarılı bir Şekilde yönetme becerilerine sahip olmasını içerdiğini ifade etmektedir. Bu durumda örgütlerde müşterilerle birebir ve yoğun etkileşim içinde olan çalışanların yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olması iletişim kurma, beklentileri anlama, empati yapma, problemlere hızlı ve etkili çözümler getirme durumları için önemli bir avantaj olarak görülebilecektir.

Bireyin herhangi bir sorun yaşadığında hissettiği duyguları bilişsel duygu düzenleme yolu ile kontrol edilmektedir. Sıkıntılı olayların neden olduğu olumsuz duygu durumları bilişsel süreçlerin kullanımı ile kontrol altına alınabilmektedir. Bireyin kendi amacı doğrultusunda duygusal süreçleri belirleyen bilişsel duygu düzenleme süreci, bireylerin yaşam deneyimleri neticesinde kendini ifade etmek amacıyla ortaya çıkardığı pozitif ve negatif duyguları düzenlemek üzere kullanılan bilişsel, davranışsal ve fiziksel süreçleri kapsamaktadır. (Demirci ve Güneri, 2020). Bilişsel duygu düzenleme süreci, bireyin duygusal ifade ve deneyimlerini yönetmek için kullandığı duygu düzenleme stratejilerine dönüşmektedir. Bu bilişsel süreçler, duygusal ifadeleri bastırma, duygusal ifade taklidi, duygusal ifadelerin dışavurumu gibi stratejiler olarak bireyin duygusal emeğini Şekillendiren önemli faktörleri olarak kabul edilmektedir (Gross, 1998; Grandey, 2000).

Kişilik zellikleri: Bireyin duygu, düşünce, söylem ve davranışlarını etkileyen kapsamlı yapısı nedeniyle kişilik konusunda tanımlama yapmakta zorluk yaşanmaktadır. Kişilik zerine yapılan araştırmalar, kişiliğin bireysel yönlerine, tutarlılığına, sürekliliğine, değişebilirliğine, dinamik yapısına ve davranışlara yön verme gücüne odaklanmaktadır (Basım, Beğenirbaş ve Yalçın, 2013). Kişilik zellikleri de duygusal emeği etkileyen önemli bireysel faktörler arasında yer almakta, bireyin kalıplaşmış davranışlarını ve duygusal deneyimlerini yönlendiren içsel özelliklerini içermektedir. Bu kişilik özellikleri dışa dönüklük, nevroklik, uyumluluk, öz disiplin ve gelişeme açıklık boyutlarını içermektedir (McCrae ve Costa, 1987; Bono ve Judge, 2003).

Kişilik yapısını oluşturan bireysel özelliklerin belirlenmesine yönelik çalışmalara bakıldığında, çalışanların tutum ve davranışlarına etki eden özelliklerin ölçülmesi amacıyla en çok beş faktörlü yapının kullanıldığı göze çarpmaktadır (Basım vd. 2013). McCrae ve Costa (1987) tarafından geliştirilen Beş Faktör Kişilik Modeli, kişilik özelliklerini dışa dönüklük, nevrotiliklik, uyumluluk, öz disiplin ve gelişme açıklık olmak üzere beş boyuta ayırmaktadır. Literatürde kişilik özelliklerinin iş tutumları üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Bono ve Judge (2003) kişilik özelliklerinin iş performansı ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemiştir. Kişilik özelliklerinin, iş tatmini ve performans ile yakınsak geçerlilik gösterdiğini, işle ilgili tutumları ve davranışları açıklamada temel öncüller olarak iş performansı ve iş tatmini ile yüksek seviyede ilişki içerisinde olduğunu ifade etmektedir.

Beş faktör kişilik modelinde, dışa dönüklük boyutu kişinin heyecanlı, neşeli, konuşkan, girişken ve sosyal olma vb. becerilerine sahip olması iken, uyumluluk boyutu, kişinin insancıl yönünü oluşturan nezaket, esneklik, işbirlikçilik, affedicilik, yumuşak kalplilik ve hoş görülme vb. özelliklere sahip olmasıdır. Öz disiplin boyutu, kişinin organize olma, planlı hareket etme, başarı odaklı olma, kararlılık vb. özellikleri taşımasını ifade ederken, gelişime açıklık boyutu ise kişinin yeni şeyler öğrenme ve keşfetme arzusunu ifade etmektedir. Nevrotiklik boyutu ise depresyon kaygı, kırgınlık, sıkıntı vb. olumsuz duyguları ifade ettiği söylenmektedir (Basım vd. 2013).

Dışa dönüklük boyutunda dışa dönük bireyler, daha neşeli, daha sosyal, konuşkan ve dışa dönük bir odaklanmaya sahip bulunmaktadır. Diğer insanlarla etkileşimlerinde daha rahat ve toplumda yetenekli olma eğilimi göstermektedir (McCrae ve John, 1992). İçe dönük bireyler ise genellikle daha içe dönük, sessiz ve içsel bir odaklanmaya sahiptir. Bu bireyler daha içsel ve duygusal deneyimlerini paylaşmada daha çekingen olabilmektedir. Dışa dönüklük eğilimi yüksek olan çalışanların duygusal emek harcanması sürecinde onlara cesaret veren sosyal yönleri yüksek düzeydedir. Dışa dönüklüğü yüksek olan kişiler, daha fazla doğal duygulara sahip olması ve daha sık olumlu duygular deneyimlemesi nedeniyle yüzeysel rol yapma davranışını daha az sergilemektedir (Diefendorff ve Gosserand, 2003).

Nevrotiklik, bireyin psikolojik olarak daha hassas olma, kaygı düzeylerinin yüksek olması, stresle başa çıkma zorlukları gibi özellikler taşımasıdır. Nevrotiklik, bireylerin duygusal deneyimlerini ve tepkilerini kontrol etme becerisini etkileyebilmektedir (McCrae

ve Costa, 1987). Nevrotik bireyler, duygusal olarak daha fazla zorlanabilmekte ve daha yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşayabilmektedir. Aynı zamanda, nevroz düzeyi yüksek olan bireyler, duygusal ifadeleri kontrol etme ve pozitif duygusal durumları sürdürme konusunda zorluklar yaşayabilmektedir (Bono ve Judge, 2003). Nevrotiklik düzeyi yüksek olan kişilerin, doğal duyguları dışı vurumu daha düşük düzeydedir ve daha sık olumsuz duygular deneyimleme eğilimi göstermektedir, dolayısıyla bu kişiler yüzeysel rol yapma davranışı sergilemeye daha yatkın kişiler olmaktadır (Diefendorff ve Gosserand, 2003).

Uyumluluk boyutunda, uyumlu bireyler genellikle başkalarıyla daha kolay ilişki kurmakta, daha iyi iş birliği yapmakta ve ekip çalışmalarında daha iyi performans göstermektedir. Hochschild (1983) ve Grandey'in (2000) duygusal emek sürecinde belirtilen duygusal ifadeleri kontrol etme, müşterilerle iyi ilişkiler kurabilme ve olumsuz duygularını daha iyi yönetebilme gibi durumlar için uyumlu bireyler daha etkili olabilecektir. Uyumlu bireyler, olumlu ilişkileri devam ettirme ve etkileşim içinde oldukları diğer insanların durumlarına önem verme gayretleri nedeniyle daha fazla duygusal emek davranışı göstermektedir (Diefendorff vd. 2005).

Öz disiplin, bireyin kendini yönetme, hedeflere odaklanma, planlama yapma, düzenli çalışma alışkanlıkları ve erteleme yapmama gibi yetenekleridir (Duckworth ve Seligman, 2005). Duygusal emeğin sergilenen duygusal ifadelerin kontrol edilmesi ve müşteri ilişkilerinin etkili bir şekilde yönetilmesi gibi zorlu süreçlerden oluşmaktadır. Bu durumda, öz disiplin bireylere avantaj sağlayan bir kişilik özelliği olmaktadır. Çalışanların öz disiplin sahibi olmaları, daha sorumlu, daha dikkatli olmalarına ve dolayısıyla duygu gösterim kurallarına uyarak kendi gerçeklikleri (otantiklikleri) ve samimiyetleri aracılığıyla örgütsel beklentileri başarılı şekilde yerine getirebilmelerini sağlar (Diefendorff vd. 2005). Öz disiplin sahibi bireyler, duygusal ifadelerini daha etkin bir şekilde kontrol edebilme, iş gerekliliklerine uygun şekilde davranabilme ve müşteri memnuniyetini artırabilme gibi sonuçlar ortaya koyabilmektedir (Judge ve Zapata, 2015). Duckworth ve Seligman (2005), öz disiplinin, bireylerin başarı, performans ve hedeflere ulaşma konusundaki motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini söylemektedir. Öz disiplin sahibi bireyler, daha uzun süreli hedeflere odaklanabilmekte, kendilerini düzenli bir şekilde motive edebilmekte ve stresli durumlarla daha iyi başa çıkabilmektedir.

Gelişime açık bireyler, yeni deneyimlere ve farklı bakış açılarına daha açık olma eğilimi göstermektedir (McCrae ve Costa, 1997). Bu durum, duygusal deneyim gerektiren çalışma ortamlarında, değişen müşteri ihtiyaçlarına ve iş gerekliliklerine uyum sağlamayı kolaylaştırabilecektir. Gelişime açık bireyler, bu süreçlerde daha fazla esneklik ve adaptasyon yeteneğine sahip olmaktadır (Barrick, Mount ve Judge, 2001; Hülshager, Lang, Schewe ve Zijlstra, 2015). Bireyin gelişime açık olması durumu ile ilgili olarak, Hülshager vd.nin (2013) yaptığı çalışmada, duygu düzenleme stratejileri konusunda çalışanları eğitmek ve birtakım müdahaleler geliştirmek üzere yaptıkları farkındalık müdahalesinin, yüzeysel rol yapma kullanımını azalttığı, düşük düzeyde tükenmişliğe neden olduğu ve iş tatminin artmasına yol açtığı ifade edilmektedir. Bu durumda, çalışmaya katılım gösteren çalışanların gelişime açık olduğu düşünülebilmektedir. Bu amaçla gelişime açık çalışanlara, Hülshager vd. (2015) tarafından önerildiği gibi, yazılı talimatlar, kısa günlük egzersizler, bilişsel değişim ve dikkat dağıtımı üzerine verilen ödevler ile gelişimlerinin sağlanması ve dolayısıyla duygu düzenleme becerilerinin geliştirilmesi zaman ve maliyet açısından etkili olacağı ifade edilmektedir.

Duygulanım: Genel bir ifadeyle, yaşanan çevresel değişimler karşısında çalışanın duygusal olarak gösterdiği uyumsal eğilim duygulanım olarak tanımlanmaktadır. Duygulanım konusu literatürde genellikle olumlu ve olumsuz duygulanım olarak iki ana kategori altında değerlendirilmektedir. Bireyin çevresine ve hayata dair pozitif bir duygu durumu içerisinde bulunması olumlu, aksine negatif bir duygu durumu içerisinde bulunması ise olumsuz duygulanım olarak ifade edilmektedir. Olumlu duygulanım, çalışanın işyerinde pozitif duygular deneyimlemesi ve olumlu bir ruh hali içinde olması anlamına gelmektedir. Bu durum, mutluluk, coşku, neşe gibi olumlu duyguları içermektedir. Olumlu duygulanımın çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Örneğin iş tatmini, iş performansı, bağlılık üzerinde olumlu bir ilişki göstermektedir. Öte yandan olumsuz duygulanım ise, çalışanın işyerinde negatif duygular deneyimleyerek stres, öfke, hayal kırıklığı gibi olumsuzluklar yaşamasına neden olmaktadır (Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000). Olumsuz duygulanımın fazlalaşması, çalışanların psikolojik durumlarını, fiziksel sağlığını bozabilmekte ve iş performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, duygusal emekle birlikte olumsuz duygulanımın yönetimi önemli hale gelmektedir. Grandey, Dickter ve Sin (2004), 198 çağrı merkezi çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada duygulanımın, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkisini araştırmıştır.

Müşterilerin sözlü saldırganlık ya da öfke durumları ile karşılaşan çalışanların stres düzeylerinin duygusal tükenmişlikle pozitif ilişkili olduğunu, tükenmişlik ve stres düzeyi ilişkisinde işe devamsızlığın aracılık ettiğini bulmuşlardır. Ayrıca, müşterilerin sözlü saldırganlık ve öfkesine fazla maruz kalan çalışanların yüzeysel rol yapma davranışı sergilediği sonucuna ulaşırken, daha az maruz kalan çalışanların derin rol yapma davranışı sergilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Kendini Uyarlama: Kendini uyarlama, bireyin iş ortamında değişen koşullara uyum sağlama yeteneği ve esnekliğini ifade etmektedir. Duygulanım, insanlarla girilen sosyal etkileşimlerde sahip oldukları kendi kişisel imajlarını gözlemlemek ve denetlemek üzere sosyal davranış ihtiyaçlarını karşılamak için sergilenen davranışların izlenmesi, kontrol edilmesi ve değiştirilmesi yani yeniden düzenlenmesidir (Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000). Çalışanların iş ortamında karşılaştıkları değişimlere nasıl tepki verdikleri ve bu değişimlere nasıl uyum sağladıkları önemli bir konu olarak birçok çalışma da karşımıza çıkmaktadır. Ashford ve Black (1996) yaptıkları boylamsal çalışmada örgüte yeni katılan çalışanların kişisel kontrol duygusu kazanmak üzere denedikleri proaktif yolların performans ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Yeni katılan bireylerin işe giriş esnasında ilişki kurma, iş değiştirme, olumlu çerçeveleme, bilgi ve geri bildirim arama gibi proaktif faaliyetlerde bulunduğunu ve çalışanlarda olması istenen kişisel kontrol duygusunun bu faaliyetlerin bazılarında iş performansı ve iş tatmini ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Frese ve Fay (2001) ise, yaptıkları çalışmada kişisel inisiyatif kavramının hedefe ulaşmak için engelleri aşan, kendi kendine başlayan ve proaktif olarak tanımlanan bir çalışma davranışı olduğunu ifade ederek, bu kavramın hedef belirleme, bilgi toplama, planlama, geri bildirim gibi yönleri olduğunu ve bireylerin stres kaynakları işsizlik gibi iş zorluklarıyla aktif bir şekilde başa çıkmasını sağladığını söylemektedir. Kişisel inisiyatifin örgütsel vatandaşlık, yenilikçilik, girişimcilik, iş performansı, içsel motivasyon ve öz düzenleme davranışlarını teşvik ederek kısmi olarak değiştirdiğini ifade etmektedir. Zhou ve George (2001), 149 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, iş arkadaşlarından gelen geri bildirim, yardım ve desteğin yaratıcılığa yönelik örgütsel destek üzerinde iş tatminsizliği ve devamlılık bağlılığı ile etkileşime girerek yaratıcılığa yol açacağını teorize etmiştir. Yüksek iş tatminsizliği olan çalışanlar, devamlılık bağlılığı yüksek olduğunda ve iş arkadaşlarından gelen yararlı geri bildirim, yardım veya yaratıcılığa yönelik algılanan örgütsel destek yüksek olduğunda, en yüksek yaratıcılığı gösterdiği bulgusuna ulaşmışlardır.

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Duygusal emek, çalışanların iş yerinde belirli bir rolü üstlenmek için duygusal ifade etme şekillerine ilişkin bir kavramdır. Örgütsel faktörler ise duygusal emeği etkileyebilen iş yerindeki faktörlerdir. Örgütsel faktörler arasında yer alan duygusal davranış kuralları, iş otonomisi ve sosyal destek faktörlerine aşağıda değinilmiştir.

Duygusal Davranış Kuralları: Duygusal davranış kuralları, çalışanlara belirli duygusal ifadeleri gösterme veya baskı altında tutma gerekliliği getiren örgütsel normlar olarak tanımlanmaktadır (Grandey, 2000). Bu kurallar, çalışanların duygusal ifadelerini yönetmelerini ve belirli bir şekilde davranmalarını gerektirmektedir. Duygusal davranış kuralları konusu özellikle duygusal emeğin bir bileşeni olan yüzeysel rol yapma ile ilişkilendirilmektedir. Yüzeysel rol yapma, çalışanların duygusal ifadelerini kontrol etmelerini ve bu ifadeleri iş gereklerine uygun hale getirmelerini içeren bir stratejidir (Hochschild, 1983). Örgütlerdeki duygusal davranış kuralları çalışanlara belirli bir rolü oynamaları için baskı yapabilmekte ve çalışanların duygusal ifadelerini doğal tepkilerinden farklı bir şekilde sergilemelerini gerektirebilmektedir. Örgüt tarafından belirlenen kurallara uymanın bir sonucu olarak duygusal emek davranışı sergilenmektedir. Bu nedenle, örgüt tarafından talep eden uygun duygu gösterimleri standart hale getirilmiş ve açık olarak ifade edilmiş bu kurallar ile yapılmaktadır (Diefendorff ve Gosserand, 2003).

İş Otonomisi: İş otonomisi, çalışanların işlerini yönetme derecesi ve karar verme yetkisi olarak, duygusal emeği etkileyen bir faktör olarak görülmektedir (Grandey, 2000). Çalışanların bireysel ilişkilerinde örgütün kendilerinden beklediği davranış normlarını isteklerine göre değiştirebilme veya dönüştürebilme becerisini ifade etmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Çalışanın yapmış olduğu görevi yerine getirirken sahip olduğu bağımsızlığıdır. Duygusal emek sürecinde otonomi, çalışanların iletişimde oldukları kişilere karşı gösterdikleri duygularla beraber kişiler üzerinde yarattıkları etkiyi ifade etmektedir (Oğuz ve Özkul, 2016). Bir çalışanın iş otonomisi yüksekse, daha fazla bağımsızlık ve kontrol sahibi olma eğilimi göstermektedir. Yüksek iş otonomisine sahip olan çalışanlar, duygusal ifadelerini daha rahat bir şekilde kontrol edebilmekte ve daha doğal bir şekilde davranabilmektedir. Bu durum, çalışanların duygusal emek gerektiren işlerde daha az zorlanmasına ve daha olumlu bir duygusal deneyim yaşamasına katkıda bulunmaktadır. Grandey, Fisk, Mattilda, Jansen ve Sideman (2005), müşteri hizmetlerinde çalışanların iş

otonomisinin, duygusal emek gerektiren işlerde daha az yüzeysel rol yapma ve daha fazla derin rol yapma sergilemeleriyle ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Hizmet sektörü çalışanların müşterilerle kurdukları iletişim esnasında kendilerini rahat hissettiklerinde herhangi bir stres durumu söz konusu olsa bile bundan etkilenmelerinin düşük düzeyde olduğu ifade edilmektedir (Grandey vd. 2005).

Sosyal Destek: Hochschild, hava yolu kabin memurları üzerinde yaptığı araştırmada, sosyal desteğin çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerinden söz etmektedir. Sosyal desteği, çalışanların iş ortamında diğer çalışanlar, yöneticiler ve örgüt tarafından sağlanan duygusal, bilişsel ve enstrümantal destek şeklinde tanımlamaktadır (Hochschild, 1983). Bu anlamda, sosyal destek örgütsel desteği ifade ettiği söylenebilir. Sosyal mübadele teorisine göre, örgütsel destek örgüt ile çalışan arasındaki ilişkilerin niteliği, aralarındaki değer değişimi ve kurulan bağların bir göstergesini ifade ettiği söylenmektedir. Geniş bir çerçeve ile bakıldığında örgütsel desteğin, örgütün çalışanlarına yönelik tutum, davranışları ve bunlara ilişkin algısal süreçleri şeklinde tanımlandığı ifade edilmektedir (Hellman, Fuqua ve Worley, 2006). Bu destek, çalışan ile örgüt arasındaki etkileşim sürecinde zamanla gelişen bir durum olarak çalışanların çabalarının takdir edilmesi, süreçlere katılımlarının sağlanması, yaptıkları katkılara değer ve önem verilmesi olduğu ifade edilmektedir (Nalçacıgil, 2023). Sosyal destek ile duygusal emek arasındaki ilişkide, destekleyici nitelikteki bir örgütsel iklimin çalışanın iş stresini azalttığı ve iş tatminini artırdığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte örgüt ortamındaki olumlu sosyal destek algısı daha düşük düzeyde duygusal emek kullanılmasına ve daha az düzeyde duygusal uyumsuzluk yaşanmasına neden olmaktadır (Grandey, 2000).

2.5.3. Durumsal Faktörler

Durumsal faktörler, çalışanların duygusal emeği deneyimleme ve ifade etme şekillerini etkileyebilmektedir. Bu faktörler, çalışma ortamında çalışanların müşterilerle etkileşim süresi, etkileşim sıklığı ve duygusal emek sürecinde sergilediği duyguların çeşitliliğini ifade etmektedir.

Süre: Etkileşim süresi, çalışanların müşterilerle geçirdikleri süreyi ifade etmektedir (Diefendorff, 2005). Bu süre, duygusal emek gösterimlerinde çalışanların duygularını baskılamak ya da uyumlu hale getirmek üzere sarf ettikleri çaba için harcanan süredir (Grandey, 2000). Yani, çalışanların müşterilerle gerçekleştirdikleri etkileşimlerin süresini

kapsamaktadır. Duygusal emek sürecindeki etkileşim süresinin, duygusal çabayı ifade eden derin rol yapma davranışı ile olumlu yönde ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003). Bu durum, çalışan ve müşteri arasındaki etkileşimin uzun olduğu işlerde, çalışanın duygusal çaba harcama süresinin artacağı ve daha fazla derin rol yapacağı anlamına gelmektedir. Ancak, uzun süreli müşteri etkileşimleri, çalışanların duygusal emeğini artırabilmekte ve duygusal enerjilerini tüketebilmektedir (Grandey, 2003). Örneğin, hizmet sektöründe çalışanlar, müşterilerle uzun süreli etkileşimlerde bulduklarında, duygusal emek gereksinimlerini karşılamak için daha fazla çaba sarf etmek zorunda kalabilmekte, bu durum da çalışanların duygusal tükenme, yorgunluk düzeylerini artırmakta ve performanslarını olumsuz etkilemektedir.

Sıklık: Etkileşim sıklığı, çalışanların günlük veya haftalık olarak müşterilerle ne sıklıkta temas ettiğini, yani çalışanların müşterilerle olan etkileşim sayısını ifade etmektedir. Örneğin, sık sık müşteri etkileşimleri gerektiren bir işte çalışanlar, daha fazla duygusal emek harcamak zorunda kalabilmektedir dolayısıyla çalışanlar duygusal kaynaklarını tüketebilmekte ve duygusal tükenme yaşayabilmektedir (Grandey, 2003). Etkileşim sıklığının hem duygusal çelişkiyi ifade eden yüzeysel rol yapma hem de duygusal çabayı ifade eden derin rol yapma davranışı ile olumlu yönde ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003). Yoğun etkileşimler, çalışanların duygusal emek gereksinimlerini artırmakta ve duygusal yorgunluğa yol açabilmektedir. Grandey (2003), duygusal emek sergileme sürecinde, sık sık müşteri etkileşimleri gerektiren işlerde çalışanların duygusal tükenme ve yorgunluk düzeylerinin daha yüksek olduğu ve duygusal emek gereksinimlerinin arttığını söylemektedir. Bu durum, çalışanların duygusal emek gösterimlerinde müşterilerle sık sık yaşadıkları etkileşimlerin duygusal yükü artırabileceğini göstermektedir. Çalışan tarafından yapılan iş ne kadar sık uygun duyguların ifade edilmesini gerektirirse, örgüt tarafından o kadar sık talep edilmektedir (Morris ve Feldman, 1996).

Çeşitlilik: Duyguların çeşitliliği, çalışanların işleri sırasında deneyimledikleri duyguların tür açısından farklılık göstermesidir. Örgütler, müşteri etkileşimlerinde çalışanların olumlu, olumsuz ya da nötr duygular içeren duygusal davranışlar sergilemesini talep etmektedir. Örgüt tarafından sergilemesi talep edilen farklı duyguların sayısının artması halinde, çalışanların da sarf etmesi gereken duygusal emeği artmaktadır (Gosserand, 2003). Başka bir deyişle gösterilmesi gereken duygusal çeşitlilik arttığında, duygusal emek

davranışı da aynı oranda artış göstermektedir. Genel olarak, örgütler tarafından çalışan-müşteri etkileşiminde belirlenen rutin faaliyetlerde, çalışanlar tarafından rutin duygusal gösterimlerin kullanılması talep edilmektedir. Ancak müşteriler içten gelen etkileşimleri tercih ettiğinden, rutin olmayan etkileşimlerde çalışanın doğal duygular sergilemesi ve duygusal çaba harcaması daha olasılıklı bir durum olarak görülmektedir (Diefendorff vd. 2005).

2.6. Duygusal Emeğin Sonuçları (Ardılları)

Bu bölümde, duygusal emek davranışı sergilenmesi sürecinin sonuçları olarak nitelendirilen ve literatürde yer alan örgütsel amaçlara ulaşma, hizmet kalitesi, iş performansı, müşteri memnuniyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik, psikolojik-fizyolojik rahatsızlıklar, iş-aile çatışması, yabancılaşma, iş stresi, işten ayrılma niyeti konularına yer verilmiştir.

2.6.1. Örgütsel Amaçlara Ulaşma

Duygusal emek davranışı, başta günümüz dünya ekonomilerinde önemli bir yer tutan hizmet sektöründe olmak üzere birçok meslek alanında yaygın şekilde kullanılmaktadır. Morris ve Feldman (1996) duygusal emeğin öneminin çeşitli meslek kuruluşlarında kabul edildiğini belirtmektedir. Bu kuruluşlar, örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanların duygularını yönetmekte ve düzenlemektedir. Bu düzenlemeler ve gereklilikler müşterilerle sürekli etkileşim gerektiren işlerde daha yaygın olmaktadır. Hochschild, duygusal emeği duyguların topluma açık bir şekilde gözlemlenebilir bir yüz ve beden ifadesi yaratmak üzere yönetilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bu bakış açısına göre duyguları yönetmek çalışanların örgütsel normlara ya da hedeflere ulaşmasının bir yolu olarak kabul edilmektedir. Ashforth ve Humprey (1993) ise duygusal emeği örgütler için bir izlenim yönetimi biçimine girme amacıyla uygun duyguları gösterme eylemi olarak tanımlamaktadır. Onlara göre duygusal emek müşterilerin duygusal emek davranışlarını samimi olarak algılamaları koşulu ile görev etkinliği ya da örgütsel amaçlarla olumlu bir şekilde ilişkilendirilmektedir.

Örgütsel amaçların temelinde verilen hizmet karşılığında müşteriden bir kazanç sağlamak bulunmaktadır. Bu durum ise müşterilerin aldığı hizmetten tatmin olmaları ve

memnun kalmaları ile gerçekleşmektedir. Hizmet sektöründeki işletmeler kendi amaçları doğrultusunda, çalışanlardan belirledikleri iş kurallarına uymalarını ve bu kurallara göre müşterilerle ilişkilerinde beklenen duyguları göstermelerini talep etmektedir. Örgütleri tarafından talep edilen duygusal emek gösterimlerinde bulunan çalışanlar, müşteri tatminine olumlu şekilde katkıda bulunmaktadır (Grandey vd. 2005). Çalışanların gösterdiği duygusal emek, müşterilere daha sıcak ve dostane bir hizmet sunma becerisi kazandırarak müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Bu durum ise, işletmelerin müşteri sadakatinin ve tekrarlı satışların artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların duygusal tepkilerini ifade ederken örgütün beklentilerini dikkate almalarının, olması istenen ve beklenen bir durum olduğu ifade edilmektedir (Yürür, Gümüş ve Hamarat, 2011).

2.6.2. Hizmet Kalitesi

Müşterilerin gereksinimlerini karşılayan soyut görevlere hizmet denmektedir (Mucuk, 2012). Hizmet, nesnellikten ziyade hissedilemeyen, tadılamayan veya dokunulamayan performansları içermektedir. Hizmet sunumu bağlamında, bireylerin aktif rol almasıyla birlikte algılanan kalite kavramı giderek daha fazla değerli hale gelmektedir. Müşterilerin algıladığı kalite, bir şeyin bütünsel olarak mükemmel ve üstün olduğuyla ilgili değerlendirmeleri içermektedir. Bu değerlendirmeler nesnel kaliteden farklı olarak bir tutum şeklinde ortaya çıkmakta ve tatminle ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte bu değerlendirmeler beklentilerle algılanan performans arasında yapılan karşılaştırma sonucunda belirginleşmektedir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985).

Grandey, derin rol yapma davranışının yüzeysel rol yapma davranışına göre daha yüksek düzeyde hizmet sunumu gerektirdiğini söylemektedir (Grandey, 2003). Bununla birlikte, müşterilerin çalışan davranışını otantik olarak algıladıklarında müşteri memnuniyetinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Grandey, Fisk, Matida, Jansen ve Siderman, 2005). Derin rol yapma davranışının hizmet kalitesi üzerindeki doğrudan etkisinin düşük düzeyde anlamlı olduğu ve yüzeysel rol yapma davranışının herhangi bir anlamlılık düzeyi taşımadığına yönelik araştırma bulguları da literatürde yer almaktadır. Bu sonuçlar göz önüne alındığında çalışanların duygusal emek gösterimlerinde, yüksek düzeyde özgünlük gerektiren derin rol yapma davranışının müşterilerde olumlu duygular uyandırdığı ve müşterilerin dürüst bir şekilde muamele görmeyi tercih etmeleri nedeniyle hizmet kalitesi algıları üzerinde olumlu etkiye yol açtığı ifade edilmektedir (Groth, Hennig-Thurau ve

Walsh, 2009). Derin rol yapma davranışı, güvenilirlik ve müşterilerin kendilerine hizmet eden çalışanların gerçekten istekli olduğuna dair inançlarını içeren hizmet kalitesinin temel boyutları ile ilgilidir. Buna karşılık özgünlük eksiliğini ifade eden yüzeysel rol yapma davranışı ise, müşterilerin bilinçli ya da bilinçsiz olarak çalışanların güvenilirliğini ve duyarlılığını sorgulamalarına yol açabilmekte, hizmet örgütüne ilişkin güvenini azaltabilmekte ve dolayısıyla hizmet kalitesini düşürebilmektedir. Sosyal etkileşim modeline göre yüzeysel rol yapma davranışının, özgünlük içermemesi nedeniyle müşterilerden daha fazla olumsuz tepki alma olasılığı yüksektir (Cote, 2005). Bunların yanında iş yerinde doğal duyguların duygusal uyumsuzluk ve tükenmişlik gibi olumsuz etkilerle ilişkili olmamasına bağlı olarak, doğal olarak hissedilen duyguları sergileyen çalışanlar, müşteriler tarafından daha samimi algılanacak ve daha iyi bir müşteri hizmeti sunulacaktır (Diefendorff vd. 2005).

2.6.3. İş Performansı

Duyguları iş gereklerinin bir parçası olarak ifade etmek, örneğin gülümseyerek hizmet etmek çalışanlara, işletmelere ve müşterilere fayda sağlamaktadır. Duygular, değişim değeri olan bir olgu olarak hizmet işinin gereği ve bir parçası olarak görülmektedir. Çalışanlar performanslarını, örgütlerin duygusal gösterim talepleri doğrultusunda yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve doğal duygular şeklinde sergilemektedir (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993). Derin rol yapma ve doğal duygulara ilişkin duygusal gösterimlerin, iş tatmini, örgütsel bağlılık, müşteri memnuniyeti ve iş performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Humphrey, Ashforth ve Diefendorff, 2015). Grandey, duygusal emek gösterimlerinin iş performansı üzerine etkisi vurgulamaktadır. Bunun yanında, derin rol yapma davranışının çalışanlara ve dolayısıyla örgütlerine performans yönünden artış sağladığını ifade etmektedir (Grandey, 2000, 2003; Judge vd. 2009). Bu durumun aksine, çalışanların sergilemiş oldukları yüzeysel rol yapma davranışının ise düşük iş performansına neden olduğu ve çalışanların işten ayrılma niyetlerine yönelik tutum düzeylerini yükselttiği ifade edilmektedir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014).

2.6.4. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri-memnuniyet ilişkisinin sağlanması için müşteri odaklılık ilkesini

benimseyen işletmeler, müşteri ilişkilerine dayanmayan sadece satış odaklı eski anlayışlarından vazgeçmişlerdir. Bunun yerine, müşteriye değer verme ve uzun vadeli iletişimi tesis ettirme düşüncesi gibi anlayışları benimsemedikleri ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008). Müşterilerle kurulan ilişkiler, işletmelerin farklılık yaratma ve rekabet avantajı elde etme çabalarına katkı sağlamakta ve bu nedenle, müşteri ilişkileri yönetimi kavramı giderek daha fazla önemli hale gelmektedir. Çalışanların müşterilerle iletişimlerinde samimi duygularla hareket etmesi ve gelen müşteri taleplerini istekli şekilde karşılaması hizmet kalitesini artıracaktır (Groth vd. 2009). Hizmet sektörü örgütleri için, çalışanların duygusal emek davranışları sergilemesi ve bunun sonucu olarak müşteri memnuniyetinin artırılması ve sadık müşteri kitlesi oluşturulması önemli bir faaliyettir (Grandey, 2000). Bazı araştırma bulgularında, duygusal emek stratejilerinden daha çok derin rol yapma davranışının müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ve müşteri memnuniyetini artırdığı ifade edilmektedir (Grandey, 2003; Hennig-Thurau vd. 2006). Derin rol yapma davranışı, bir duygusal emek strateji olarak iletişim kurulan kişiyi anlamaya yönelik yoğun bir empati içermektedir. Çalışanın derin rol yapma davranış stratejisini kullanma eğilimi, hizmet verilen kişilere karşı duyarsızlaşmayı azaltarak, duygusal emek gösterimlerinde duyarlılığın artırılmasının beklendiği bir strateji olarak ifade edilmektedir (Oral ve Köse, 2011).

2.6.5. İş Tatmini

İş tatmini, kişinin işini ve iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu ve keyifli duygusal durumu ifade eden hem bilişsel hem de duygusal boyutları olan bir olgudur (Bağcı ve Akbaş, 2019). Duygusal emek ile ilgili araştırmalarda iş tatmini, çalışanların iyi-oluş ve iş gereklerine göre yaptıkları işleri değerlendirmelerinin bir ölçütü olmaktadır (Grandey, 2000). Duygusal emek sürecinde, duyguların sürekli olarak denetlenmesi ve yeniden düzenlenerek örgüt tarafından beklenen şekilde gösterilmesi gerekliliği çalışanın iyi-oluşunu, performansını etkilemekte ve iş tatminini azaltmaktadır (Hochschild, 1983; Grandey, 2000). Bazı araştırmalar, çalışanın iş tatminini artırmak amacıyla duygusal emek stratejilerinin olumlu şekilde düzenlenmesinin, iş stresinin azaltılmasına ve memnuniyetin artırılmasına fayda sağlayacağını öngörmektedir (Wharton, 1993). Ancak, duygusal emek davranışlarının, gösterim kurallarına uymak üzere çalışanın olumsuz duygularını baskılaması ve gerçekte hissettiği duygular ile sergilenmesi istenen

duygularının çatışması nedeniyle iş tatminini azalttığı ifade edilmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Literatürde, duygusal emek stratejileri ile iş tatmini arasındaki ilişki farklı bulgularla ortaya konmaktadır. Örneğin; Bağcı ve Akbaş (2019), duygusal emeğin sahte duygular boyutu ile iş tatmini arasında negatif ve gizlenen duygular boyutu ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu bulmuştur. Grandey ve Gabriel (2015) duygusal emeğin iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını, Hülshager vd. (2013) ise yaptıkları araştırmada duygusal emeğin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmaların sonuçları, duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisinin farklılık gösterebileceğini ve bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir.

2.6.6. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık son yıllarda çok ilgi gören ve insan kaynakları yönetimi hedefleri arasında yer alan bir kavramdır. O'reilly ve Chatman'nın (1986) "çalışanı örgüte bağlayan psikolojik bağ" şeklinde ifade ettiği bu bağlılık çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Meyer, Allen ve Smith (1993), bireylerin örgüte bağlı olmak istediği duygusal bağlılık, bireylerin örgüte bağlı olmaları gerektiğini hissettiği devamlılık bağlılığı ve bireylerin duygusal olarak örgütte kalmaları gerektiğini hissettiği normatif bağlılık olmak üzere üç bileşenli bir model önermektedir. Örgütlerin performansı üzerinde önemli etkileri olan bu bağlılık türlerine ait özellikleri bir çalışanda aynı anda bulunabilmektedir. Genel olarak, örgütsel bağlılık örgütsel etkinliğin faydalı bir ölçütü olarak kabul edilmektedir (Steers, 1975). Örgütsel bağlılığın, performans, işten ayrılma, devamsızlık, görev süresi ve örgütsel hedefler gibi örgütsel sonuçları öngörme potansiyeline sahip çok boyutlu bir yapı olduğu ifade edilmektedir (Meyer vd. 1993; Morrow, 1993). Örgütsel bağlılık, çalışanın belirli bir örgüte bütünleşmesinin göreceli gücüdür, örgütlerin hedeflerini ve değerleri kabul ederek örgüt için çaba göstermeye istekli olmayı ve örgüte üyeliği sürdürme arzusunu temsil etmektedir (Mowday vd. 1979). Örgütsel bağlılık üzerine geçmişte yapılan çalışmalarda, duygusal emek davranışının doğal duygular ve derin rol yapma boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgulanmıştır (Mahoney vd. 2011; Humphrey vd. 2015; Acar ve Çevirgen, 2021). Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutunda ise örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Morris ve Feldman, 1996; Yang ve Chang, 2008; Hülshager ve Schewe, 2011). Duygusal emek gösterimlerindeki gülümseme vb. yüz ifadeleri hizmet işinin bir parçası olması nedeniyle, gerçek duyguların gösterilmesi genellikle

olumlu duygularla ifade edilmektedir (Hochschild, 1983). Derin rol yapma davranışı ile yüzeysel rol yapma davranışı ise duygu düzenleme, rol yapma ve duygu değiştirme gibi süreçler yoluyla olumlu duyguların sergilenmesini ifade etmektedir (Fisher, 2019). Bu durumda duygusal talepler ve içsel duygular arasındaki uyum çalışanın duygusal deneyimleri esnasında tatminini artıracak ve örgütsel bağlılığını güçlendirecektir.

2.6.7. Tükenmişlik

Duygusal emek literatüründe olumsuz duygularla ilgili olarak en çok çalışılan konular arasında tükenmişlik yer almaktadır (Wharton,1993). Tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarısızlık olmak üzere üç boyuttan oluşan bu sendrom, kişinin yaşamında önemli değişikliklere işaret etmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008). Çalışanın tükenmişliği, sürekli olarak fiziksel yorgunluk, psikolojik ve duygusal eksiklik hissi yaşamasıdır (Maslach ve Jackson, 1981). Başka bir perspektiften bakıldığında, psikolojik baskı, tekrarlayan rutin işler ve mükemmeliyetçilik arayışı bireysel performansta düşüşe yol açarak çalışanın tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır. Hissedilen duygular ile örgüt tarafından belirlenen gösterim kurallarına göre, uyulması zorunlu davranışlar çalışanın tükenmişlik yaşamasına neden olduğu ifade edilmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Bu durum, çalışan-müşteri etkileşiminde sergilenmesi talep edilen duygusal gösterimlere ilişkin duygusal kaynakların daha fazla tüketilmesi nedeniyle ortaya çıkan enerji kaybı ve hizmet işi gereği yapılan yoğun etkileşimin neden olduğu baskı ile ortaya çıkan streten kaynaklanmaktadır. Çalışanların müşterilerle gerçekleştirdiği etkileşimlerin duygusal açıdan aşırılıklar içermesi ve çalışanların duygusal kaynaklarını yenileyebilmelerini sağlayacak destek sistemlerinin eksikliği tükenmişlik yaşanmasına neden olmaktadır (Grandey, 2000).

Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu ya da diğer bir deyişle duygusal uyumsuzluk ve tükenmişlik arasındaki ilişki, literatürde en çok incelenen konular arasında bulunmaktadır. Kaya ve Özhan'a (2012) göre, özellikle gerçek duyguların gizlenmesi veya baskılanması sonucunda duygusal tükenme meydana gelmektedir. Benzer bulgulara yapılan birçok duygusal emek çalışmasında da ulaşılmaktadır (Grandey, 2000, 2003; Kruml ve Geddes, 2000; Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003; Glomb ve Tews, 2004; Hülshager ve Schewe, 2011). Ayrıca, yüzeysel rol yapma boyutunun tükenmişlikle ilişkili olması beklenmektedir, çünkü gerçek duyguların baskılanarak çalışanın sahte bir gülümseme sergilemesi zamanla tükenmeye yol açabilmektedir (Brotheridge ve Grandey,

2002). Bunun yanında, hizmet sektöründe duygusal emek gösterimlerinin yoğun olduğu durumlarda da yapılan yüzeysel rol yapma davranışı duygusal tükenmeye neden olmaktadır (Çeliker, Üstünel ve Güzeller, 2019). Özellikle hizmet odaklı mesleklerde, yüzeysel rol yapmanın beraberinde getirdiği duygusal uyumsuzluk tükenmişlikle ilişkilendirilmektedir (Heuven vd. 2006).

2.6.8. Psikolojik ve Fizyolojik Rahatsızlıklar

Çalışan bireylerin yaşayabileceği psikolojik rahatsızlıklar arasında sinirlilik, huzursuzluk, tedirginlik, sabırsızlık ve güçsüzlük gibi duygular bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, olumlu duyguların azalması ve karamsarlık gibi belirtiler de gözlemlenebilmektedir. (Ardıç ve Polatçı, 2008). Çalışanların psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklarının temelinde stres yer almaktadır. Özellikle iş hayatında karşılaşılan sorunlar, stresin ana tetikleyicisi olarak görülmektedir. Rol belirsizlikleri, iletişim çatışmaları, artan iş yükü, belirsiz görev, yetki ve sorumluluk anlayışı, işe olan güvensizlik, zaman kısıtlamaları ve mekan problemleri gibi etkenler, stresin temel kaynakları olarak değerlendirilmektedir. Bu faktörlerin bir araya gelmesiyle stresin ortaya çıkması olağan hale gelmektedir (Oğuz ve Özkul, 2016). Hizmet işinde duygusal emek davranışı sergilenmesinin çalışanda neden olduğu olumsuz sonuçlardan biri de stresin beraberinde getirdiği olumsuzluklardan biri olan psikolojik rahatsızlıklardır (Hochschild, 1983; Zapf, 2002). Çalışanların daha fazla yüzeysel ve derin rol yapma davranışı sergilemek için duygularını örgüt tarafından belirlenen gösterim kuralları ile uyumlaştırmak üzere gösterdikleri ekstra çabalar ve bu nedenle yaşadıkları duygusal uyumsuzluk, sahip oldukları duygusal kaynakların tükenmesi, çalışanların tükenmesi ve psikolojik olarak yıpranması ile sonuçlanmaktadır (Grandey, 2000; Morris ve Feldman, 1996). Duygusal emek sergileme sürecinde çalışanların sergilemiş olduğu yüzeysel rol yapma davranışının strese neden olduğu birçok araştırma sonucunda yer almaktadır (Grandey 2002; Brotheridge ve Grandey, 2002; Çelik ve Yıldız, 2016). Bunun yanında, istenmeyen duygusal davranışlar sergilenmesi sonucu geline aşamada, çalışanın davranışlarına yabancılaşmasının söz konusu olacağı ve bu durumun da çalışan üzerinde bir takım zararlı etkilerinin olacağı belirtilmektedir (Hochschild, 1983). Ayrıca, duygusal emek sürecinde yaşanan duygusal çelişkilerin çalışanda depresyon, güven eksikliği ve işe yabancılaşmaya neden olduğu ifade edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

2.6.9. İş-Aile Çatışması

Çalışanların işyerinde üstlendikleri rollerin gereklilikleriyle birlikte aile rollerini bir arada sürdürmeleri zor olabilmekte ve bu durum karmaşaya ve iş-aile çatışmasına yol açabilmektedir (Efeoğlu ve Özgen, 2007). Çalışanlar, sürekli olarak duygusal durumlarını düzenlemeye çalıştıkça, iş ve özel yaşamdaki rollerin karışması ve ortaya çıkan çatışmalar, olumsuz sonuçların etki alanının artmasına neden olabilmektedir (Çelik ve Turunç, 2010). Tüm bunların yanı sıra, çalışanların yönetmek zorunda oldukları duygular, içsel olarak da çatışmalara neden olabilmekte ve bu durumda duygularını ifade etme, bastırma ya da gerçekte hissettikleriyle sergiledikleri arasında ve kim olduklarıyla ilgili rol çatışması yaşayabilmektedir (Eroğlu, 2010). Duygusal emek sürecinde yaşanan duygusal uyumsuzluk ve yoğun müşteri etkileşimleri sonucu çalışanın duygusal kaynaklarını çok fazla tüketmesi, çalışanda stres ve enerji kaybı yaşanmasına neden olmaktadır (Grandey, 2000). Kaynakların korunması teorisine göre, iş aile çatışması ve duygusal emek ilişkisinin incelendiği bir çalışmada, çalışanların sahip oldukları duygusal kaynaklarını kaybetme korkusunun strese neden olduğu ifade edilmektedir (Cheung ve Tang, 2009). Yazarlara göre, iş yaşamında yaşanan stresin yoğun olması nedeniyle çalışanların, iş ve aile içindeki rollerini yerine getirmede ve bu rolleri dengelemedeki başarısızlığı iş-aile çatışması yaşamaları ile sonuçlanmaktadır. Bunun yanında, çalışma sonuçlarında, duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, derin rol yapma boyutunda ise herhangi bir ilişkinin tespit edilmediği ifade edilmiştir.

2.6.10. Yabancılaşma

Yabancılaşma, bir bireyin içinde bulunduğu ortamı ya da durumu kendinden soyutlaması iken, çalışanlar açısından yabancılaşma, çalışanların içinde bulunduğu mevcut örgütsel şartlara ya da kültüre karşı uyumsuzluklarıdır (Demirel, 2009). İşe yabancılaşma, bireyin kendini ifade etme ve insanca değerini belirleyen özerklik, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendi potansiyelini gerçekleştirme gibi kavramlardan uzak bir ortamda olmayı ve ideal çalışma koşullarının sağlanamamasını ifade etmektedir (Tokmak, 2014). Çalışanların sürekli bir yarış içinde oldukları ve kısa vadeli yapay ilişkiler kurdukları durumlar, duygusal zorlanmalara neden olabilmektedir. Çalışanlar, duygularını kontrol etmek zorunda olmaları, duygusal denge ayarlarının sürekli olarak değiştiği hissine

kapılmaları, başkalarıyla iletişim kurmak ve etkileşimde bulunmak konusunda isteksizlik yaşayabilmektedir. Çalışanların yüzeysel davranmaları gerektiği için yaşadıkları bu tür sorunlar, yabancılaşma olgusunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kart, 2011). Duygusal emek harcanmasını gerektiren hizmet işleri, çalışanların sahip olduğu gerçek duygularından sapmaları, uzaklaşmaları ve çelişki yaşamaları sonucu birçok olumsuz psikolojik soruna neden olmaktadır. Yaşanan bu duygusal çelişkiler, uyuşturucu, alkol ve işe devamsızlık gibi problemlerin kaynağı olarak görülmektedir (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996). Bu durum çalışanın örgüt tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde sergilenmesi beklenen duygusal davranışların, çalışmada yarattığı stres, psikolojik sorunlar ve yabancılaşma gibi olumsuz duyguları ortaya çıkarmaktadır (Kaya ve Özhan, 2012). Hochschild (1983), çalışanların duygusal emek sürecinde genellikle tükenmişlik ve kendilerine yabancılaşma yaşadıklarını ifade etmektedir.

2.6.11. İş Stresi

Hizmet işinin bir gereği olarak örgütsel kurallar doğrultusunda sergilenen duygusal gösterimlerin neden olduğu olumsuz sonuçlardan biri de strestir (Hochschild, 1983; Zapf, 2002). Çalışanların örgütte duygusal emek kullanım, duyguların da fiziksel ve zihinsel güç karşılığı sarf edilen emek gibi ticari bir değer haline geldiğini ortaya koymaktadır. Bu durumda, çalışanın örgüt tarafından beklenen performansı ortaya koymak için fiziksel ve duygusal çaba sarf etmesi iş stresi düzeyine etki etmektedir (Ersarı, Torun ve Naktiyok, 2017). Bununla birlikte, birçok araştırma sonucunda duygusal emeğin bir gereği olarak uzun süre duyguların baskılanması tükenmişlikle birlikte strese neden olmaktadır (Grandey, 2000; Oral ve Köse, 2011).

Çalışanların müşteri tatmini amacıyla duygusal kaynaklarını kullanmaları daha fazla yüzeysel rol yapma davranışı ve derin rol yapma davranışı göstermelerine neden olmaktadır. Bu duygusal emek davranışları, örgüt tarafından beklenen gösterim kuralları ile uyumlu olacak şekilde duyguların sergilenmesine yönelik olarak fazladan çaba harcanmasına, duygusal uyumsuzluk yaşanmasına ve çalışanın duygusal kaynaklarının tükenmesine neden olmaktadır. Bu durum ise, çalışan tükenmişlik yaşamakta ve psikolojik olarak yıpranmaktadır (Grandey, 2000; Morris ve Feldman, 1996). Çalışanlar, gerçekten hissettiği duygular ile örgütleri tarafından belirlenen gösterim kuralları doğrultusunda sergilemeleri beklenen duygusal gösterimler arasında duygusal uyumsuzluk yaşamaktadır. Çalışanların

istemedikleri duygusal davranışlar gösterimlerine istinaden yaşadıkları duygusal uyumsuzluk ise çalışanlarda strese neden olmaktadır (Wharton, 1996; Zapf, 2002). Literatürde yapılan araştırmalarda, duygusal emek boyutları ile iş stresi arasında ilişkide genel olarak, yüzeysel rol yapma boyutunun iş stresini artırdığına yönelik sonuçlara ulaşılmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey vd. 2002; Çelik ve Yıldız, 2016). Bunun yanında, Birdir ve Dalgıç (2015), hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin iş stresi ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkide, derin rol yapma boyutunun iş tatminini olumlu yönde etkilediği, iş stresini ise azalttığı bulgularına ulaşmıştır.

2.6.12. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti çalışanın işine karşı takındığı olumsuz tutumla birlikte gönüllü bir şekilde mevcut işinden ayrılma isteğidir (Mobley, 1977). Çalışanların, hizmet işinin gereği olarak örgütleri tarafından beklenen duygusal gösterimleri yapmak üzere sergiledikleri duygusal emek davranışları, çalışanlara işle ilgili olumsuz duygular yaşatmaktadır. Bu olumsuz duyguların baskısı altında, çalışanın stres ve tükenme yaşadığı ifade edilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2002). Grandey'e (2000) göre, örgütlerin gösterim kuralları çerçevesinde çalışanların sürekli olarak hissetmediği duygularla davranmalarının, duygusal uyumsuzluk yaşamalarının ve müşterilerle etkileşimlerinde daha fazla duygusal kaynaklarını tüketmelerinin bir sonucu olarak, çalışanlar içinde buldukları mevcut olumsuz duygulardan kaçarak uzaklaşma yönünde motive olmaktadır. Yaşanan bu durum ise çalışanın işten ayrılma yönünde davranış sergilemesinin belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir (Brotheridge ve Lee, 2002; Grandey, 2003). Çalışanların gösterim kuralları doğrultusunda sergiledikleri duygular ile gerçekten hissetmiş oldukları duygular arasındaki uyumsuzluk durumu çalışanın, duygusal olarak çelişki yaşamasına neden olmaktadır. Yaşanan bu duygusal uyumsuzluğun sürekli olarak tekrar etmesi, çalışanların iş tatmininin azalmasına ve iş performansının düşmesine yönelik olumsuz yönde etki etmekte, bu durum ise işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Çelik ve Yıldız, 2016).

Çalışanların, örgüt tarafından belirlenen gösterim kuralları doğrultusunda sergiledikleri duygular ile gerçekten hissettiği duyguların uyumlu olması çalışanların iş tatmini artırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı ifade edilmektedir (Cote ve Morgan,

(2002). Buna rağmen, çalışanların hissettiği duygular ile sergiledikleri duygular uyumlu olsalar dahi, müşteri etkileşimlerinde, özellikle rahatsız edici müşteriler ile yaşanan olumsuz duygusal deneyimlerin çalışanın işten ayrılma niyeti düzeyini artırabildiği ifade edilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Literatüre yönelik olarak, yapılan çalışmalar incelendiğinde, duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Cote ve Morgan, 2002, Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014; Çelik ve Yıldız, 2016). Duygusal emeğin derinden rol yapma boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ise olumsuz yönde bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Scott ve Barnes, 2011). İşin gerekliliklerini yerine getirirken samimi davranışlar sergileyen çalışanlar, ek çaba göstermeye yönelik duygusal emek harcamak zorunda olmadıkları için duygusal uyumsuzluk yaşamamaktadır. Çalışanın kendini iyi hissetmesi ve yaptığı işte başarılı hissetmesi, çalışanın işten ayrılma niyetinde azalma sağlamaktadır (Öz, 2007).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ TUTUMLARI

İş tutumları, bireylerin işleriyle ilgili duygu, düşünce ve davranışlarını kapsayan geniş bir kavramdır. Bu bölümde, örgütsel yaşamda iş tutumları, iş tutumlarının kavramsal çerçevesi, pozitif iş tutumları, negatif iş tutumları, iş tutumlarının duygusal emek ilişkisi, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyeti literatür kapsamında ele alınmıştır.

3.1. Örgütsel Yaşamda İş Tutumları

İçinde yaşadığımız toplumun kültürünü paylaşılan değerler, inançlar, davranışlar ve tutumlar oluşturmaktadır. İnsanların sahip olduğu bu değerlerin, inançların, davranış ve tutumların çalışma hayatında yer alan örgütleri de etkilediği görülmektedir. Tutumlar, görüşler ve inançlar işin kalitesi için önemlidir. Örgütlerde yaşanan sorunlar, örgütsel faaliyetlere ilişkin niyet ve davranışlarla ilişkilidir. İş ortamında çalışanlar tarafından geliştirilen tutumlar, çalışanların yaptıkları işlere yönelik değerlendirmeleri neticesinde ortaya çıkan eğilimleri olarak ifade edilmektedir (Aydm, 2016).

Örgütsel bir yapıyı ifade eden işletme organizasyonları içinde yer alan insan faktörünün sahip olduğu inanç ve tutumlar birbiriyle sıkı bir bağ içindedir. Bireylerin kendi iç dünyalarında yer alan algı ve tanımları ile bunların oluşturduğu sürekli duyguları inançları oluşturmaktadır. Bilgi, kanaat ve dini duyguları kapsayan psikolojik nitelikteki bu olay inanç olarak tanımlanmaktadır. İnançlar, bireyin sahip olduğu ilkelerin genellikle temel kaynağını oluşturmaktadır. Bireyin kendi iç dünyası ile ilgili olarak sahip olduğu değer yargılarının ve inançlarının içinde saklı bulunan ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan tanıma süreçleri ise tutumları oluşturmaktadır. Bireyin sahip olduğu değer yargılarının ve inançların devamlılığına bağlı olarak tutumlar da devamlılıklarını sürdürmektedir (Çöllü ve Öztürk, 2014).

Tutumlar, insan davranışlarını anlamak için hayati bir öneme sahiptir. Çünkü kişiler kendisini uyarıcıları "iyi" veya "kötü" olarak deneyimleme eğilimi göstererek tanımlamaktadır. Bu değerlendirme eğilimi, insan deneyiminin hem hafıza yoluyla erişilebilen hem de anında ve bilinçsizce üretilebilen kalıcı bir yönüdür. Tutumlardan etkilenen bilginin algılanması ve işlenmesi süreci; davranışlar, duygular ve inançlar gibi

insan deneyiminin diğerk merkezi unsurlarıyla bağlantılıdır. Bu nedenle tutumlar sosyal sonuçları itibariyle önem bir yere sahiptir. Bir kişinin kimliği büyük ölçüde tutumlarla karakterize edilebilmektedir, çünkü bunlar kişinin değerleriyle bağlantılıdır ve dolayısıyla kişinin kendi imajını korumaya veya güçlendirmeye hizmet edebilmektedir. Tutumların geniş kapsamlı sonuçları göz önüne alındığında araştırmaların önemli bir odak noktası olduğu gözlemlenmektedir (Sessa ve Bowling, 2021).

Günümüzün modern yönetim anlayışını içerisinde hareket eden örgütler ekonomik büyümeyle birlikte çalışanlarına uygun çalışma koşullarını sağlamak gayretindedirler. Verimliliğin artırılması maksadıyla bir takım yönetsel kararlar alınmakta ve uygulamalar geliştirilmektedir. Bu uygulamalarda amaç, çalışanların işlerine olan tatmin seviyelerinin ve bağlılıklarının artırılması ile yaşadıkları stresin azaltılması ve örgütün yetişmiş personel sayısındaki azalmaların önüne geçilebilmesi gibi durumlardır. Bu bağlamda hizmet sektöründe çalışanların işlerine yönelik örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyeti gibi iş tutumları önemli bir yere sahiptir.

3.1.1. İş Tutumlarının Kavramsal Çerçevesi

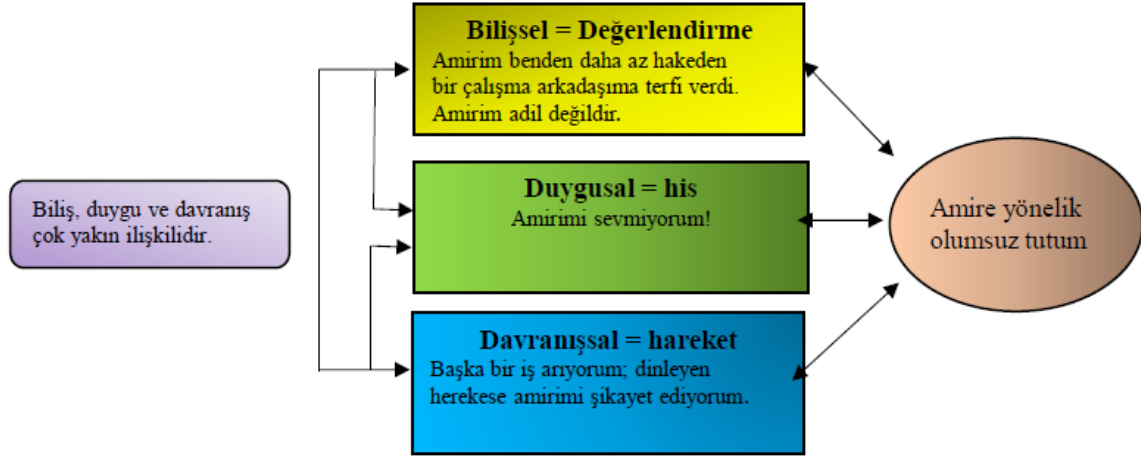
İlk defa 1862 yılında Herbert Spencer tarafından bireyin zihinsel durumunu ifade etmek için kullanılan tutum kavramı sosyal psikolojinin ana konularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 2016). “Tutum” teriminin halk içinde kullanımı, bilimsel bağlamdaki anlamı ile eşanlamlı değildir. Gayri resmi konuşmalarda, bir kişinin "iyi bir tutuma" veya "kötü bir tutuma" sahip olduğu söylendiğinde, kişinin genel olarak dünyaya ve içindeki her şeye karşı duygusal tepkileri ve inançlarıyla ilişkili bireysel farklılığı ifade edilmektedir. Ancak bilimsel çalışmalarda “tutum” terimi kullanıldığında, genel olarak her şeye değil, özel olarak bir şeye ilişkin bir tutuma atıfta bulunmaktadır. Tutum, bilişsel, duygusal ve/veya geçmiş davranışlara veya davranışsal eğilimlere ilişkin bilgilere dayanan “bir uyarıcı nesnenin değerlendirici bir boyuta göre sınıflandırılması” olarak tanımlanmaktadır (Sessa ve Bowling, 2021). Tutumları kavramsallaştırmaya yönelik bu üçlü yaklaşım, tutumlara ilişkin sosyal psikolojik literatürde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılar, tutumu düşünce nesnesinin değerlendirilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre tutum nesnelere, nesnelere, insanlar, gruplar ve fikirler de dahil olmak üzere somuttan soyuta kadar bir kişinin aklında tutabileceği her şeyi içermektedir (Bohner ve Dickel, 2011).

Genellikle davranış kelimesiyle birlikte kullanılan tutum, birey için bir anlam ifade eden farkında olduğu soyut ya da somut varlıklara karşı göreceli olarak gösterdiği olumlu ya da olumsuz yöndeki eğilimdir. Bu eğilim, bireyin içinde bulunduğu çevrede herhangi bir konu (canlı ya da cansız) hakkındaki sahip olduğu tepkisel ön eğilimi ifade etmektedir (Baysal, 1981). Genel bir ifadeyle tutum, kişinin yetişme tarzı veya yaşadığı deneyimlerin sonucu içinde bulunduğu çevrede somut ya da soyut, canlı ya da cansız herhangi bir konuya karşı, bir süreç içinde oluşarak zamanla değişebilmekte ve doğrudan gözlemlenmesinin mümkün olmamaktadır. Bunun yanında, varlığının güçlenebildiği ya da yok olduğu ve varlıklarının sözlü ifadelerle veya davranışlarla anlaşılabilirdiği, kişiyi yönlendiren ve diğerlerinden ayıran olumlu veya olumsuz bir ön eğilim olarak tanımlanmasının mümkün olduğu ifade edilmektedir (Altuntaş ve Baykal, 2008). Yapılan başka bir tanımda, tutum belirli bir nesne ile o nesnenin belirli bir özet değerlendirmesi arasında yer alan bellekteki ilişkisi olarak ifade edilmektedir (Sessa ve Bowling, 2021). Tutumlarımız, insanlar, nesnelere ve olaylar gibi somut ya da soyut varlıklara karşı hissettiklerimizi yansıtmaktadır. Bu varlıklara dair değerlendirici ifade ve yargılarımızı göstermektedir. (Robins ve Judge, 2021).

İş tutumlarının çalışanların işlerine yönelik değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan eğilimler olarak kendi ihtiyaçları, beklentileri ve bunların gerçekleşme durumları, değerleri, inançları, kişilik yapıları ve benzeri dinamikleri ile ilgili olabildiği ifade edilmektedir (Önal ve Kavuncu, 2013). Benzer bir tanımlama da iş tutumları, kişinin işine yönelik duygularını, inançlarını ve işine bağlılığını ifade eden işine ilişkin değerlendirmeleri olduğu ifade edilmektedir. Bu tanımda, bu değerlendirmeler hem bilişsel hem de duyuşsal bileşenlerini kapsarken, bu bilişsel ve duyuşsal yönlerin birbiriyle tam olarak örtüşmesinin gerekmediğini de kabul edilmektedir. (Judge ve Kammeyer-Mueller 2012).

Akademik literatürde "iş tutumları" (job attitudes) genel bir kavramsal ifade olarak kullanılmış ve birçok araştırma, teori ve model iş tutumları üzerine odaklanmıştır. İş tutumları, çalışanların işleriyle ilgili duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkilerini anlamak için kullanılan bir terimdir (Robins ve Judge, 2021). Bu genel kavram, özellikle örgütsel davranış, iş psikolojisi ve işletme disiplinlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Tutumların, bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç bileşeni bulunmaktadır (Zanna ve Rempel, 1988; Çöllü ve Öztürk, 2014; Robbins ve Judge, 2021). Bu bileşenler Şekil 4'de gösterilmektedir. Bu bileşenler arasında çoğunlukla bir iç tutarlılık olduğu kabul edilmektedir. Örneğin, bireyin herhangi bir konu ile ilgili sahip olduğu bilgiler o konuya

olumlu bakmasını gerektiriyor ise bilişsel bileşen, birey o konuya ilişkin olarak olumlu ise duygusal bileşen ve bu durumu birey sözleri ve davranışları ile gösteriyor ise davranışsal bileşen söz konusu olmaktadır. Bu noktada bilinmesi gerekenin, tutumların sadece bir davranış eğilimi veya bir duygu olmadığı, biliş-duygu-davranış bütünleştirmesi olduğu ifade edilmektedir (Çöllü ve Öztürk, 2014).



Şekil 4. Tutumun Bileşenleri (Robbins ve Judge, 2021: 73)

- Bilişsel bileşen, çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini ve inançlarını ifade etmektedir. İşin sağladığı tatmin, adalet, ödüller ve beklentiler gibi konular bu bileşenle ilişkilendirilmektedir. Çalışan bireyin düşünce, bilgi ve inançları tutumun bilişsel bileşeni oluşturmaktadır (Çöllü ve Öztürk, 2014). Örneğin, bilişsel bileşen olarak “ücretim çok düşük” şeklindeki bir ifade, ücret için geliştirilen düşünceyi diğer bir deyişle ücrete dair bir tarif veya inancı açıklamaktadır ve bu tutumun bir sonraki aşamasına zemin hazırlamaktadır (Robbins ve Judge, 2021).
- Duygusal bileşen, çalışanın işine ilişkin duygu ve değerlendirmelerini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, çalışan bireyin tutumuna konu olan canlı ya da cansız, soyut ya da somut varlıklara karşı heyecanlarını oluşturmaktadır (Çöllü ve Öztürk, 2014). Olumlu duygusal bileşen, çalışanın işi, iş arkadaşları ve iş ortamıyla ilgili genel olumlu duygularını içermektedir. Olumsuz duygusal bileşen ise çalışanın işle ilgili genel olumsuz duygularını içermektedir. Bu bileşen tutuma bir devamlılık getirmekte, şekillendirmekte ve itici yapmaktadır (Erdoğan, 1999). Duygusal bileşen tutumun duygusal veya hislere yönelik unsurunu oluşturmaktadır. Örneğin, “Ne kadar az kazandığıma çok kızıyorum” şeklindeki ifade duygusal bileşeni

yansıtmaktadır ve bu duygu davranışsal çıktılara yol açabilmektedir (Robins ve Judge, 2021).

- Davranışsal bileşen işle ilgili davranışları içermektedir. İşe bağlılık, işten ayrılma niyeti, performans düzeyi gibi davranışları içeren bir bileşen olarak değerlendirilmektedir. Çalışan bireyin belirli uyarıcılara karşı davranış eğilimini yansıtmaktadır. Bu eğilimler, sözler ya da hareketler ile gözlemlenebilir (Çöllü ve Öztürk, 2014). Bir tutumun davranışsal bileşeni, herhangi birine veya bir şeye yönelik belirli bir biçimde davranma şeklini açıklamaktadır. Örneğin, “çok daha iyi ücreti olan başka bir iş bulacağım” ifadesi ile geliştirilen inanç, davranış şekline dönüşmeye başlamıştır (Robins ve Judge, 2021).

İş tutumları, örgütlerde çalışanların performansını, bağlılığını, katılımını ve genel iş memnuniyetini etkileyebilmektedir. Bu nedenle, örgütler genellikle iş tutumlarını anlamak ve yönetmek için çeşitli stratejiler ve politikalar geliştirmektedir. Akademik çalışmalarda örgütsel davranış, psikoloji ve işletme alanlarında geniş bir alan bulan iş tutumları üzerine yapılan araştırmalar, örgütlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans gibi kritik faktörleri anlamalarına yardımcı olabilmektedir.

3.1.2. Pozitif İş Tutumları

Günümüzde iş hayatında başarı, sadece bireylerin bilgi ve becerileriyle değil, aynı zamanda pozitif tutumlarıyla da yakından ilişkilidir (Özpehlivan, 2019). Pozitif iş tutumları, çalışanların işlerine karşı olumlu bir bakış açısı geliştirmelerini ve iş ortamlarında olumlu bir etki yaratmalarını ifade etmektedir (Şahinbaş ve Erigüç, 2019). Örneğin, iş tatmini işin özelliklerinin değerlendirilmesi neticesinde oluşan pozitif hissiyat olarak açıklanmaktadır (Ayar, 2022). Bunun yanında kişinin işiyle özdeşleşme, aktif bir şekilde işe katılma ve kendi değeri için performansın önemli olduğunu düşünme derecesi olarak işe sarılma olumlu tutumlardan sayılmaktadır. Çalışanların kendi iş çevrelerine etki seviyeleri, yeterlilikleri, işlerinin anlamlılığına ve otonomiye olan inançları olumlu bir tutum olarak psikolojik güçlendirmeyi ifade etmektedir. Bir çalışan, kendisini bir örgütün üyesi olarak kabul ederek örgütle ve örgütün amaçları ile özdeşleştirirse bu durumda yine örgütler için olumlu bir tutum olan örgütsel bağlılığı göstermektedir (Robins ve Judge, 2021).

Pozitif iş tutumları, iş dünyasında sıklıkla göz ardı edilen ancak büyük bir etkisi olan unsurlardır. Olumlu bir iş tutumuna sahip çalışanlar, işlerine daha motive bir şekilde yaklaşmaktadır (Nergiz ve Yılmaz, 2016). Motivasyonun artması, iş performansını olumlu yönde etkiler ve çalışanların daha üretken olmalarına katkı sağlamaktadır (Baş ve Alagöz, 2022). Pozitif iş tutumları çalışanların memnuniyeti, iş performansı, iletişim ve iş birliği konularında avantajlar sağlamaktadır. Pozitif iş tutumuna sahip çalışanların memnuniyet düzeyleri artmakta, çalışanlar işlerine daha fazla bağlanmakta ve işlerinden daha fazla keyif almaktadır (Çelebi, 2021). Bu durum, örgüte yönelik olumlu inanç ve duyguların oluşumunu teşvik etmektedir (Mael ve Ashforth, 2001).

Pozitif bir iş tutumuyla çalışanların iş performansları da artmaktadır. Yaratıcılıkları teşvik edilmekte ve işlerine daha fazla odaklanmaktadır. Pozitif iş tutumları, çalışanın yapmış olduğu işin kalitesini, işi yaparken göstermiş olduğu özeni, sahip olduğu yeteneklerini ve yaratıcılığını etkileyerek kurumsal sonuçlara olumlu yönde yansımaktadır (Şahinbaş ve Erigüç, 2019). Olumlu bir iş tutumuna sahip çalışanların, ekip içinde daha iyi iletişim kurdukları ve iş birliğine daha açık hale geldikleri ifade edilmektedir. (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011).

İşyerlerinde pozitif iş tutumunu teşvik etmek için eğitim programları düzenlenebileceği ifade edilmektedir (Selen, 2009). Bu programlar iş yerinde çalışanlara yönelik stresle başa çıkma üzerine bireysel ve örgütsel başa çıkma yöntemleri ile yapılabilmektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002). Örgütler tarafından, çalışanların motivasyonunu ve olumlu düşüncelerini arttırmak amacıyla, sosyal ve psikolojik destek, övgü, beğeni, başarı, not, gibi özendirici tekniklerin kullanılması, işlerini sevdirecek gösteri, proje, vb. eğlenceli aktiviteler düzenlenmesi ile sağlanabilecektir (Aksoğan ve Özdemir, 2022).

Liderlerin pozitif bir liderlik stili benimsemesi, çalışanların da aynı tutumu benimsemelerini teşvik etmektedir. Liderlerin olumlu örnek davranışları, iş ortamında olumlu bir kültürün oluşmasına katkı sağlamaktadır. Liderin rahat ve baskıcı olmayan bir iş ortamı hazırlamasının, çalışanları motive etme konusunda önemli olduğu dile getirilmektedir. Bu nedenle, lider pozisyonundaki yöneticiler, çalışanları bekledikleri ve arzuladıkları performansı sergileyebilmeleri konusunda olumlu bir hava ve iş ortamı yaratarak onları çalışmaya teşvik edebilmelidir (Önen ve Kanayran, 2016).

Başarıları ödüllendiren sistemler kurmak, çalışanların motivasyonunu artırabilmektedir. Pozitif performansın takdir edildiği bir ortam, çalışanların işlerine daha olumlu bir yaklaşım sergilemelerine neden olabilmektedir. Çalışanlara terfi, takdir ve yetki artırımı gibi ödüllendirme seçenekleri sunulduğunda, örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirdikleri ve bu durumun çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ifade edilmektedir (Altındağ ve Akgün, 2015).

3.1.3. Negatif İş Tutumları

Negatif iş tutumları, bireylerin işleriyle olumsuz bir şekilde ilişkilendirilen duygusal durumlarını kapsamaktadır. İş yaşamında, çalışanların işlerine karşı sergiledikleri tutumlar hem bireysel hem de kurumsal başarı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Negatif iş tutumları, çalışanların işlerine olumsuz bir şekilde yaklaşmalarını ifade etmekte ve genellikle iş performansını düşürebilmekte ve işyeri ilişkilerini zorlaştırabilmektedir. Çalışanın işine karşı pozitif tutumu işinden tatmin olduğunu gösterirken, negatif tutumu ise iş tatmininin ya çok düşük ya da hiç olmadığını gösterdiği ifade edilmektedir (Özpehlivan, 2019).

Çalışanların işe olan bağlılıklarının azalması, negatif bir iş tutumunun belirgin bir göstergesidir. İşe olan bağlılığın düşük olması, çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz etkilemektedir. İşe bağlılık genel anlamda işe karşı çalışanın sahip olduğu değer ve tutumlarını göstermekte ve toplum kültürünün bir yansımasını oluşturmaktadır. Toplulukçu kültürün hakim olduğu Türkiye’de işletmelerde iş anlayışı çok önemli bir yere sahiptir (Uyguç ve Çımrın, 2016). Bu nedenle işin, sevilmesi, benimsenmesi, önceliğinin olması, ciddiye alınması, çalışkan olunması, bağlılık gösterilmesi, özverili olunması gibi toplulukçu kültür özelliğini gösteren ve çalışan bireylerin sorumluluk hissettiği davranışsal normlar ve değerleri taşıması önemli hale gelmektedir (Uyguç, 2003).

Yoğun iş stresi, çalışanların memnuniyetsizlik duygularını artırabilmektedir. İşyerindeki stres faktörleri, negatif bir iş tutumunun temelini oluşturabilmektedir. İş stresi, çalışanın iş ortamındaki etkileşimi sonucu üzerinde hissettiği yoğun baskı ve gerginlik olarak ifade edilmektedir (Efeoğlu, 2006). Artan iş yükü, vardiyalı çalışma, fazla mesai ve olumsuz çalışma koşulları gibi durumlar çalışan üzerindeki stresin ana nedenlerini oluşturmaktadır. Bunun yanında kalabalık iş ortamı, aşırı gürültü, aşırı sıcak veya soğuk, kötü koku, yetersiz aydınlatma gibi durumlarda örgüt çalışanları için stres kaynağı olabilmektedir (Akça ve

Yücel, 2021).

İşyerindeki kötü iletişim, negatif iş tutumlarını besleyebilmektedir. Çatışmalar, dedikodu ve anlaşmazlıklar, çalışanlar arasındaki ilişkileri zayıflatabilmektedir. Genellikle örgüt içinde yaşanan dedikodu, söylenti gibi varlığı bilinen, bunun yanında sözsüz olarak ve davranışlar ile ortaya konan, işten daha çok bireyler üzerinde yoğunlaşarak hedeflenen kişiye zarar vermeyi amaçlayan zehirli iletişimin örgüt yönetimini ve çalışanları olumsuz etkilediği ifade edilmektedir (Eğinli ve Bitirim, 2008). Bu tarz, dedikodu, söylenti ve zehirli iletişim benzeri durumların örgüt içinde yayılması ve herhangi bir önlem alınmaması durumunda verimlilik azalabilecek, hatta örgütün faaliyetlerinde büyük sıkıntılar gözlemlenebilecektir.

Negatif iş tutumları, çalışanların iş performansını olumsuz etkilemektedir. Düşük motivasyon, düşük bağlılık, verimsizlik ve düşük performansa yol açabilmektedir. Çalışanların işlerine karşı olumlu tutumları yüksek düzeyde iş tatminine neden olurken, olumsuz tutumları ise düşük düzeyde iş tatminine neden olmakta, dolayısıyla bu durum da verimsizlik ve düşük performansa yol açmaktadır (Küsbeci, 2022).

Çalışanlar arasındaki olumsuz atmosfer, personel devrini artırabilmektedir. Yüksek personel devri, kurumsal istikrarı zayıflatabilmekte ve maliyetleri artırabilmektedir. Çalışanlar, örgütten ayrılmalarının maddi manevi daha fazla getirisi olacağına inanmaları halinde başka işler arayacaktır. Çalışanın işten ayrılma niyetini ortaya koyduğu bu durumda, mevcut işlerinden daha avantajlı işler bulduğunda işten ayrılacakları ifade edilmektedir (Demirkıran ve Erdem, 2014). Bu durumda, işletme faaliyetlerini olumsuz etkileyen işgücü devrinin artmasına neden olabilmektedir.

3.1.4. İş Tutumlarının Duygusal Emek İle İlişkisi

Bireye özgü hisler olarak ifade edilen duyguların, çalışanların iş ortamında düşünülmemesi ve işe yönelik tutumlara etki etmemesi mümkün değildir. Olumlu ve olumsuz olmak üzere iki şekilde ortaya çıkan duygular, çalışanın işe yönelik tutumlarında bir takım davranış şekli ve yaklaşım geliştirmelerine neden olmaktadır. Pozitif-olumlu nitelikteki duygular davranışlarımızı hedef odaklı, motive edici ve güçlendirici özellik taşıırken, negatif-olumsuz niteliktekiler ise duygu yoğunluğuyla birlikte performans düşüklüğüne neden olan isteksizlik, verimsizlik ve algısal sorunlar ortaya çıkaran özellikler

taşımaktadır (Andrieş, 2009).

Hizmet sektöründe, çalışanlar müşteriler ile olan yüz yüze etkileşimlerinde duyguları vasıtasıyla sözlü veya sözsüz iletişim kurmaktadır. Genellikle yöneticiler, çalışanların dostça ve neşeli davranış göstermesinin müşterilerin memnuniyet, tatmin, bağlılık ve sadakat tutumlarını artırdığını düşünmektedir (Chu ve Murrmann, 2006). Bu nedenle çalışanların pozitif duyguları işe olumlu yansırken, negatif duyguları olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Dolayısıyla, çalışanların yüz yüze etkileşimleri esnasında işlerinin bir parçası olarak işin gerektirdiği uygun duyguyu müşteriye yansıtmaları zorunluluk haline gelmektedir. Çalışanın içinde buldukları ruh hali kızgınlık, hayal kırıklığı vb. olumsuz bir duygu durumu olsa bile, işletme tarafından talep edilen ve işlerinin bir parçası haline gelen uygun duygusal emek gösterimlerini yapmak zorundadır (Zapf ve Holz, 2006). Bu durumda çalışan, ya sahip olduğu kendi duygusunu değişime uğratmadan talep edilen duyguyu sadece davranışlarına yansıtarak yani yüzeysel rol yaparak ya da talep edilen duygu gösterimini içselleştirme çabası ile derinden rol yaparak işini yapacaktır. Bu iki rol yapma biçimden farklı olarak, beklenen duygu gösteriminin kendi hissettikleri ile aynı olması durumunda doğal yani sami davranış göstererek işinin gereğini yapacaktır (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal emek, çalışanın işyerinde duygularını düzenleyerek örgüt tarafından beklenen uygun davranış şeklinin gösterilmesidir (Hochschild, 1983). Bu davranış şekli çalışanın işe karşı geliştirdiği tutumları üzerinde olumlu ya da olumsuz birtakım sonuçlar doğurmaktadır. Derin rol yapma davranışı sergileyen çalışanların işlerine daha fazla anlam yüklemekte ve iş tatminleri artabilmektedir (Grandey, 2000). Buna karşılık yüzeysel rol yapma davranışı sergileyen çalışanların duygusal tükenmişlik ve işe yabancılaşma düzeyi artabilmektedir (Brotheridge ve Lee, 2003).

İş tatmini, örgütsel bağlılık gibi olumlu iş tutumlarının geliştirilmesinde çalışanın sergileyeceği duygusal emek gösteriminin içsel motivasyon ile desteklenmesi kritik önem taşımaktadır. Bir otel çalışanının, herhangi bir konuda sorun yaşayan bir müşteriye samimi bir ilgi ve destek göstermesi, yaşanan sorunu çözmesi, daha sonra müşteriden olumlu geri dönüşler alması, çalışanın işine duyduğu bağlılığı artırabilmektedir. Diğer yandan iş stresi ve tükenmişlik gibi olumsuz iş tutumları, çalışanın duygusal emek davranışlarının zorunlu ve sürekli olduğu durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Agresif bir şekilde diyalog içine giren

müşterilere karşı, sahte bir şekilde sakin davranışlar sergilemek zorunda kalan bir müşteri hizmetleri temsilcisinde bu durum, uzun vadede tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeyini artırabilmektedir (Grandey, 2000; Brotheridge ve Lee, 2003).

Sonuç olarak çalışanların duygusal emek davranışlarının iş tutumları üzerine etkisi, duygusal emek gösterimlerinin doğası ve örgüt destek düzeyi ile yakın ilişkilidir. Duygusal emek harcanması konusunda olumlu bir iş ortamının sağlanması, çalışanların duygusal emek gösterim süreçlerini olumlu yönde etkileyerek çalışanların iş tatmini düzeylerini artırabilmekte (Grandey, 2000) ve iş stresi düzeylerini ise azaltabilmektedir (Brotheridge ve Lee, 2003). Örgütte, ekip çalışmasını ve açık iletişimi teşvik edici yönde bir liderlik anlayışının olması, çalışanların duygusal emek davranışlarını daha sürdürülebilir şekilde yönetmelerini sağlayabilmektedir (Humphrey vd. 2015). Bunun aksi yönde olması durumunda ise olumsuz iş tutumları performans sorunlarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

3.2. İş Tatmini

İş tatmini kavramı, genel anlamda çalışanın yaptığı iş ve çalışma koşullarıyla ilgili memnuniyetini ifade etmektedir. Kavrama yönelik olarak çalışanların memnuniyet seviyelerinin ölçülmesi, belirlenmesi, sonuçlarının ortaya konularak işletme yönetiminde verimliliğin yükseltilmesi ve iş gücü devir oranının düşürülmesi gibi amaçlarla çok sayıda araştırmada akademik çevrelerce inceleme konusu yapılmıştır. İnceleme sonuçlarına bakıldığında, iş tatmini, iş gücü ve yönetim açısından performans, bağlılık ve verimlilik gibi temel konularda belirleyici bir iş tutumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, bu iş tutumu önemi zamanla anlaşılan bir değişken olarak araştırmalardaki kritik konuların başında gelmektedir.

3.2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

Örgütsel davranış literatüründe geniş bir inceleme alanı bulan “iş tatmini” kavramı önemi üzerinde yoğunlaşılacak bir iş tutumudur. Dolayısıyla, çalışanların bireysel tutum ve davranışlarının nedenlerini inceleyen pek çok çalışmada öne çıkan bir konu olarak, sosyal psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış gibi alanların temel inceleme başlıklarından biri haline gelmiştir (Judge, Thoresen, Bono ve Patton, 2001). Kavramın,

örgütsel amaçlar arasında yer alan gelişim ve verimliliğin sürdürülebilmesi konusunda hem araştırmacılar hem de işletmeler üzerinde önemle durmaktadır. Çalışanlar, kendilerinin işlerine uygunluğunu değerlendirerek pozitif veya negatif yönde bir takım içsel ve dışsal tepkiler ortaya koymaktadırlar (Öztürk ve Eysel, 2021). Bu tepkiler işletme ve çalışan arasındaki ilişkinin gelişimine etki eden iş tatmininin temelini oluşturmaktadır. Kavram, çalışanın işine yönelik memnuniyetini ve olumlu yöndeki duygusal durumunu ifade etmektedir (Locke, 1983).

Bir çalışanın yapmış olduğu iş için hissettiği mutluluk ya da memnuniyet derecesi iş tatminini oluşturmaktadır. Örgütler, yönetsel destek ve örgüt kültürü gibi olumlu yaklaşımlar ile çalışanlara mutluluk ve neşe kaynağı olduklarında, çalışanlar işletmelerini başarıya götürmek için performanslarını artırmaktadır. Bu nedenle aşağıda sayılan maddeler nedeniyle çalışanların iş tatminleri önemli hale gelmektedir (Bağül, 2021).

- Çalışan, yaptığı işten memnun olduğunda örgüt için para ve zaman tasarrufu sağlarken, bu durum personel değişimini azaltmakta ve iş gücü devir oranını düşürmektedir.
- Çalışanın işinden memnuniyeti yüksek seviyede üretkenlik sağlamaktadır.
- Çalışanın işinden memnun olması halinde hizmet kalitesi artmakta ve bu durum müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırmaktadır.
- Çalışan işinden memnun olduğunda hastalık vb. izin talepleri azalmaktadır.
- Çalışan işinden memnun olduğunda çalışma kapasitesi artmakta ve işletme için yüksek seviyede gelir getirmektedir.

İş tatmini kavramına yönelik çalışmalar literatürde iş doyumu şeklinde de ele alınmaktadır. Çalışanın, yaptığı işe, içinde bulunduğu iş ortamına ve çalışma arkadaşlarına ilişkin duyguları, düşünceleri ve davranışlarının bir sonucu olarak yaptığı işe yönelik genel tutumu şeklinde tanımlanmaktadır (Yelboğa, 2012). İş ortamında çalışanın işine karşı yansıttığı olumlu yöndeki tutum ve duyguları iş tatminini ya da iş tatminini ifade ederken olumsuzluğa ve ilgisizliğe neden olan durumlar ise iş tatminsizliğini ifade etmektedir (Tunçbilek, 2017). Çalışanın iş ve iş çevresi ile ilgili duygu ve düşünceleri içeren tutumlarının pozitif olması halinde yüksek seviyede iş tatminine, negatif olması halinde

düşük seviyede iş tatminine yol açtığı söylenmektedir (Özpehlivan, 2019). Bununla birlikte iş tatmini, çalışanın yaptığı işle ilgili kişisel değerlendirmeleri şeklinde de tanımlanmaktadır (Clark, 1996).

Literatür incelendiğinde iş tatmini, Hoppock'un 1935 yılında yayımlanan "Job Satisfaction" isimli çalışması ile örgütsel davranış araştırmacılarının dikkatini çekmiştir (Tekin ve Deniz, 2019). İş tatmini, çalışanların iş ortamında bulunan çevresel etkenler açısından psikolojik ve fizyolojik olarak doyumu ve bu iş ortamına karşı geliştirdiği öznel tepkisi şeklinde ifade edilmektedir (Hoppock, 1935). Bu tanımda, yapılan işin etkisine ilave olarak çalışanın bireysel ve ruhsal durumunun da iş tatmininde etkili olduğu belirtilmektedir. Hoppock, iş tatminini çalışanın yaptığı işle ilgili mutlu olup olmadığını sorgulayarak memnuniyetini dile getiren fiziksel yeterlilikler, çevresel faktörler ve psikolojik durumunu ifade eden koşulların bir bileşimi şeklinde açıklamıştır (Öztürk ve Eysel, 2021). İş tatmini, işin fiziki ve çalışma koşulları kadar, çalışanın kişisel özellikleri ve ruhsal durumunu gösteren psikolojik ve sosyal özelliklerinden etkilenmektedir. Dolayısıyla, bu noktada aynı işletme içerisinde çalışanların farklı seviyelerde iş tatminine sahip olduğu konusu dikkat çekmektedir (Özpehlivan, 2019).

İşletme yönetiminin, çalışanın göstermiş olduğu performans ve verimlilikten yüksek seviyede memnun olabilmesi için, çalışanın ihtiyaçlarını uyumlu bir şekilde yüksek seviyede karşılaması gerekmektedir. Çalışanın, talep ve beklentileri uyumlu olarak yüksek seviyede karşılandığı ölçüde işinden memnuniyeti de yüksek seviyede artacaktır (Kenek ve Sökmen, 2022). Bu durumda, çalışanın sahip olmayı istediği değerleri, standartları ve beklentileri işletme tarafından karşılandığı ölçüde çalışanın işinden tatmini söz konusu olmaktadır. İşinden tatmin olan çalışanın ise verimliliği, performansı ve örgütsel bağlılık gibi tutumları olumlu yönde artmaktadır. Ancak belirtilen konularda ihtiyaçları karşılanmış ve tatmin olmuş her çalışanın sürekli olarak verimli olması mümkün olmayabilmektedir (Bateman ve Snell, 1999).

İş tatmini, bir çalışanın ihtiyaçları doğrultusundaki beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı ve yaptığı işin kendisinde açığa çıkardığı olumlu duygularıdır. Başka bir deyişle iş tatmini, çalışanın işinden duyduğu memnuniyet seviyesi olmaktadır. Bu durumda, çalışanların iş tatmini seviyelerine bağlı olarak işlerinden duyduğu memnuniyet dereceleri de farklılık gösterecektir. İşletmelerde verimlilik artışı sağlayan ve çalışanların olumlu

duyguların göstergesi olarak kabul edilen iş tatmini kavramının temelini oluşturan üç özellik bulunmaktadır (Luthans, 1994; Şimşir ve Seyran, 2020. Bunlar;

- İş tatmini, çalışanın yaptığı işe karşı gösterdiği duygu durumsal bir cevaptır. Niceliksel veriler içermediği için, çalışanın sergilediği davranışların ve ifadelerin çözümlenmesi tutum ölçümleri ile tespit edilebilmektedir.
- İş tatmini, çalışanın ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma ölçüsüdür. Çalışan, ihtiyaç ve beklentilerinin altında maddi veya manevi bir ödül ile karşılaşması halinde çalışanın iş tatmini düşük, aksi durumda yüksek seviyede olacaktır.
- İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli durumların bir göstergesidir. Bu göstergeler; iş, iş arkadaşları, işin yapısı, çalışma koşulları, örgütün yapısı, örgütün yönetim tarzı, terfi, ücret vb. etmenlerin çalışanda meydana getirdiği memnuniyetin temsili bir göstergesidir.

3.2.2. İş Tatmini Teorileri

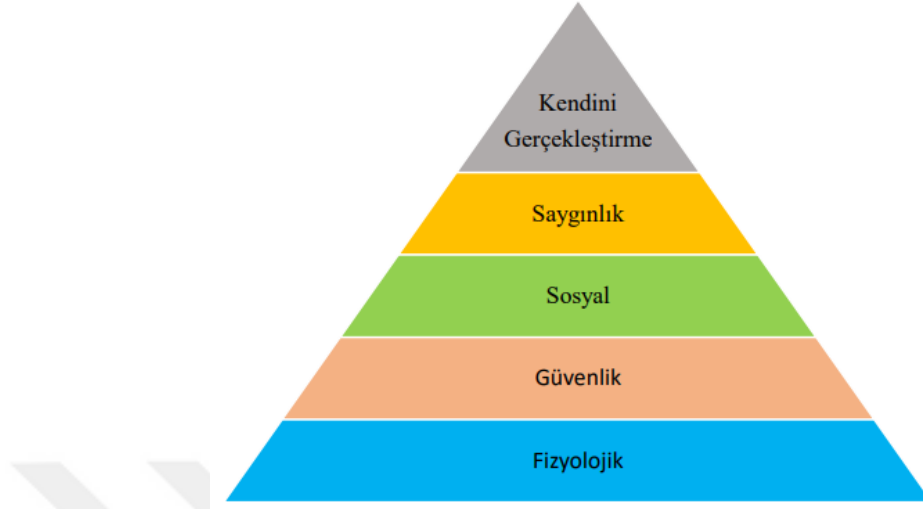
İş tatmini ile ilişkili çalışmalar incelendiğinde daha çok motivasyon konusu üzerinde durulmaktadır. Motivasyonsuz iş tatmini yaşanmayacağı gibi, iş tatmini yaşanmadan motivasyon olmayacağı ifade edilmektedir (Sofuoğlu, 2024). Dolayısıyla iş tatmini, motivasyon teorileri içerisinde yer alan kapsam ve süreç teorileri içinde iki grupta değerlendirilmiştir.

3.2.2.1. Kapsam Teorileri

Bu başlık altında, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi'ne yer verilmiştir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi: Maslow (1943), tarafından önerilen ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi bir gelişim psikolojisi teorisi olarak, bireylerin yaşamları boyunca bir gelişim sürecinden geçtiği fikrini ortaya koyduğu ifade edilmektedir (Şengöz, 2022). İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, belirli bir önceliklendirme sırası ile fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik nitelikli temel ihtiyaçların karşılanması gerektiği üzerine kurulmuştur. Kişiler hiyerarşik belirli bir sıra izleyen birtakım ihtiyaçlara sahiptirler. Bu ihtiyaçlar Şekil 5'te piramit şeklinde aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik bir kategori ile açıklanırken, alt

basamaktaki ihtiyaçlar karşılanmadan st basamağa geçilemeyeceği ifade edilmektedir (Koçel, 2020).



şekil 5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Koçel, 2020: 641).

Maslow'un (1943) ortaya koyduğu bu sıralama fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ve kendini tanıma olarak önemi artan bir sıra ile belirlenmiş toplam beş kategoriden oluşmaktadır (Koçel, 2020). Maslow'un belirlediği ihtiyaçlar hiyerarşisinin en alt seviyesinde yemek yeme, su içme, nefes alma vb. fizyolojik ihtiyaçlar bulunur. Bir sonraki seviye bireyin kendini dış tehlikelere karşı koruması anlamına gelen güvenlik ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaın karşılanması müteakip, kişi sevgi dostluk, bir gruba mensup olma, kabul görme gibi sosyal ihtiyaçlarını gidermeye çalışır. Sonraki seviyede kişi, tanınma, prestij kazanma ve kendine güven duyma gibi kendini gösterme (saygınlık) ihtiyaçlarını karşılar. Bu seviye ihtiyaçlarında giderilmesini müteakip, kişi artık kendi potansiyelini geliştirme ve yaratıcılık gibi ihtiyaçları ifade eden kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. (Maslow, 1943; Keser, 2021).

Teoriye göre bir ihtiyaç karşılandığında, yani tatmin edildiğinde, bir st seviye diğer bir ihtiyaç ortaya çıkararak kişiye tatmin etmeye yönelik harekete geçirmeye motive eder. Bu durumda, bir ihtiyaç karşılandığında artık bir motivasyon aracı değildir (Green, 2000). İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, çalışanın iş tatmini seviyesini belirleyen faktörlerin en başında çalışanın ihtiyaçlarının karşılanma durumu olduğu ve bireyin ihtiyaçları karşılandığı lde iş tatmini yaşayacağı ifade edilmektedir (Köse, 2019).

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Kuramı): Herzberg, Mousner ve Snyderman (1959), Maslow'un motivasyon teorisine dayanarak, çalışanların işlerindeki tatmin seviyelerini belirlemek amacıyla Tablo 2'de belirtilen biri hijyen faktörleri, diğeri motive edici (güdüleyici) faktörler olarak adlandırdıkları iki boyutlu "çift faktör" teorisini geliştirmişlerdir (Büyükbeşe vd. 2023).

Tablo 2. İş Tatmini / Tatminsizliği Faktörleri

Hijyen Faktörleri	Motive Ediciler
<ul style="list-style-type: none">• İşletme Politikaları	<ul style="list-style-type: none">• Başarı
<ul style="list-style-type: none">• İdare Kalitesi	<ul style="list-style-type: none">• Dikkate Alma
<ul style="list-style-type: none">• Kişilerarası İlişkiler	<ul style="list-style-type: none">• İşin Kendisi
<ul style="list-style-type: none">• Çalışma Koşulları	<ul style="list-style-type: none">• Sorumluluk Verilmesi
<ul style="list-style-type: none">• Ücret	<ul style="list-style-type: none">• Gelişim İmkanları
<ul style="list-style-type: none">• Statü	<ul style="list-style-type: none">• İlerleme İmkamı
<ul style="list-style-type: none">• İş Güvenliği	<ul style="list-style-type: none">• Geribildirim

Kaynak: (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959)

Çalışmalarında, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile çalışanlara; (1) Yaptığımız işte kesinlikle başarılı olduğunuzu hissettiğiniz istisnai durumları detayları ile açıklar mısınız? ve (2) Yaptığımız işte tamamı ile başarısız hissettiğiniz istisnai durumları detayları ile açıklar mısınız? şeklindeki hazırladıkları iki temel soruyu sorarak alınan cevapları 500 düşünce maddesine ayırmışlardır. Bu maddeleri de çeşitli sınıf ve kategorilere ayırdıklarında, iş tatminini etkileyen maddeleri hijyen ve güdüleyici (motive edici) faktörler olmak üzere 2 grup altında toplamışlardır (Kurt, 2005). Teoriye göre sorumluluk, işin kendisi, tanınma, başarı ve kariyer fırsatları gibi motive edici faktörler çalışanın iş tatminine katkıda bulunarak yükseltirken, çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler, örgüt politikaları, denetim, çalışma şartları, statü ve ücret gibi hijyen faktörleri bireyin olumsuz düşüncelerini ortadan kaldırarak iş tatminsizliğini engellemektedir (Doğan ve Aslan, 2018). Çalışanın açısından, motive edici faktörleri varlığında iş tatmini yaşanırken, hijyen faktörlerinin varlığı iş tatmini yaşanmasına yeterli olmayıp, yokluğunda iş tatminsizliği

yaşanmaktadır (Köse, 2019).

Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi: Clayton Alderfer'in motivasyon üzerine geliştirdiği teori temelde üç ihtiyaçtan bahsetmektedir. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisindeki sınıflandırmayı daha basit hale getirerek ihtiyaç sınıflamasını üç grupta toplamıştır (Koçel, 2020; Keser, 2021). Bunlar;

- **Varolma İhtiyacı (Existence):** Yaşamın devam ettirilebilmesi için ihtiyaç duyulan en alt seviyedeki maddi ve fiziksel ihtiyaçlardır. Yiyecek, su, barınma, fiziksel güvenlik gibi ihtiyaçlar bu kapsamdadır. Bu ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelmektedir.
- **İlişki İhtiyacı (Relatedness):** Başkalarıyla kurulan ilişkiler kapsamında beliren ihtiyaçlardır. Bireyin sevgi ihtiyacı ile bireysel yaşantısında iş ve iş dışındaki insanlarla ilişki kurma, kabul görme, takdir edilme gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki yer alan sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyaçlarından statü ve itibarlı olanaklara denk gelmektedir.
- **Gelişme İhtiyacı (Growth):** Kişinin bilgi yetenek ve becerileri kapsamında arzu ettiği şeyin en iyisi olma doğrultusundaki istek ve beklentileridir. Bu ihtiyaçlar, bireyin kendini gerçekleştirme, kendine güven ve özsaygısından ileri gelen ihtiyaçlardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme (kendine saygı, güven duyma ve özerk olma) ihtiyaçları bu kapsamdadır.

Alderfer'in ERG teorisinde, Maslow'un yaklaşımı gibi bir ihtiyaç sıralamasının esas alınarak öncelikle alt düzey yani var olma ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerektiği, daha sonra üst düzey yani ilişki ve gelişme ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Koçel, 2020). Ancak ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşik sıraya daha az vurgu yapılmakta, birden fazla ihtiyacın aynı anda karşılanabileceği ve bir ihtiyacın karşılanması durumunda bir sonraki ihtiyaca motive olma kuralının olmadığı ifade edilmektedir (Keser, 2021). Alderferin teorisine göre, bireyin, ilk iki basamakta yer alan var olma ve ilişki ihtiyaçları tatmin edildikçe şiddet seviyelerinin azalmasına karşılık, gelişme ihtiyaçları tatmin edildikçe şiddet seviyesinin daha da arttığı ifade edilmektedir (Şimşek, 1995). Bireyin ERG teorisinde belirtilen varoluş, ilişki ve gelişme ihtiyaçlarının karşılanması durumunda iş tatmini seviyesinde olumlu yönde artış olduğu ifade edilmektedir (Tekin ve Görgülü, 2018).

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi: McClelland (1961) tarafından öne sürülen ve başarma motivasyonu olarak da ifade edilen teoriye göre, birey ilişki kurma, güç kazanma ve başarma ihtiyacı olmak üzere üç grup ihtiyacın etkisinde davranış göstermektedir (Koçel, 2020).

- **Başarma İhtiyacı:** Bir bireyin, yaptığı işle ilgili olarak zamanının büyük bir bölümünü, işi daha iyi nasıl yaparım şeklinde düşünerek geçirmesi başarma ihtiyacının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu karakterdeki kişiler kendilerine ulaşılması zor ve zahmetli hedefler koyarak bu hedeflere ulaşabilmek için ihtiyaç duydukları bilgi ve yeteneğe sahip olmak isterler (Keser, 2021).
- **Güç İhtiyacı:** McClelland (1961), bu ihtiyacı “*Etkileme ve kontrol etme ile ilgili bir güdü*” şeklinde tanımladığı ifade edilmektedir (Ladikli ve Aslan, 2023). Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan kişiler, sahip oldukları güç ve otorite kaynaklarını artırma, başkalarını kontrol etme, etkileri altında tutma ve sahip oldukları gücü korumak üzere davranış sergilerler.
- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Bazı kişilerin başkalarıyla ilişki kurma, bir gruba ait olma ve sosyal yönü yüksektir. Bu kişiler başkalarıyla ilişki kurmaya ve bu ilişkileri geliştirmeye önem verirler (Koçel, 2020).

Bireyin gereksinimlerinin artması, bireyi bu gereksinimleri karşılamak üzere harekete geçirmeye ve davranışta bulunmaya yöneltecek ya da motive edecektir. McClelland'ın başarma ihtiyacı teorisini uygulayan örgütler ve yöneticiler çalışanların öne çıkan ihtiyaçlarına karşılık uygun iş ve iş alanları bularak çalışanların iş tatminini ve performanslarını yükseltmeyi hedefleyebilirler (Ladikli ve Aslan, 2023).

3.2.2.2. Süreç Teorileri

Bu başlık altında, Vroom'ın Beklenti Teorisi, Lawler-Porter'in Bekleyiş Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'nin Amaç Teorisi'ne yer verilmiştir.

Vroom'un Beklenti Teorisi: Vroom'a (1964) göre bir bireyin belli bir iş için çaba sarf etmesinde iki faktör önemlidir. Bunlardan birincisi, valens yani bireyin ödülü arzulama derecesidir. İkincisi ise bekleyiş yani ödüllendirilme olasılığıdır. Dolayısı ile bir kişinin

motivasyonunu ödülü arzulama derecesi ile ödüllendirilme olasılığı belirlemektedir (Koçel, 2020). Teori, dört temel varsayım üzerine inşa edilmiştir. Bunlardan birincisini, Bireyin örgüte katılırken sahip olduğu birtakım beklenti, motivasyon ve geçmiş deneyime ilişkin faktörlerin bireyin örgüte karşı yönelimini etkilemesi konusudur. İkincisini, bireylerin beklenti setlerine göre sergileyecekleri davranışları seçmeleri yani, bireyin sergilediği davranışları bilinçli şekilde yaptıkları seçimlerin bir sonucu olduğu hususudur. Üçüncüsü, bireylerin buldukları örgütte farklı beklentiler içerisinde olduğudur. Kimi iyi bir ücret, kimisi iş güvencesi, kimisi ise gelişme fırsatı bekleyebilir. Son olarak dördüncüsü ise bireylerin kendi istedikleri veya arzuladıkları sonuçlara ulaşabilmek için ellerinde bulunan fırsatlardan ya da alternatiflerden birini seçecek olmalarıdır (Lunenburg, 2011). Beklenti teorisi beklenti, araçsallık ve değerlilik olarak üç unsur etrafında şekillenmektedir. Bu durumda motivasyon, çaba sonucunda iş başarısına ulaşma arzusu (beklenti), iş başarısının kişiye ödül getirmesi (araçsallık) ve ödülün kişinin gözündeki değeri (değerlilik) üzerinden formüle edilmektedir. Beklenti teorisinde motivasyonun izahı iş tatmini ile ifade edilmeye çalışılmıştır. Bu duruma göre iş tatmini bireyin beklentisi ve ödülü arzulama derecesine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Teori, iş tatmini kavramını motivasyon sürecini açıklamaya çalışırken kullanmaktadır (Yüksel, 2005).

Lawler-Porter'in Bekleyiş Teorisi: Edward Lawler ve Lyman Porter (1967) yaptıkları çalışmada Vroom'un beklenti kuramını esas alarak ve daha da geliştirerek iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin önemini ortaya koymuşlardır. Motivasyon, beklenti, valens ve araçsallık unsurlarından etkilenmektedir. Lawler ve Porter (1967), çalışanın örgütten aldığı ödüllerin sonucunda iş tatmini yaşandığı görüşünü savunmaktadırlar (Keser, 2021). Elde edilecek ödül gösterilecek çabadan daha üstün değerde olmalıdır (Bayram, 2010). Çalışanlar, sarf ettikleri çabaların sonucunda beklentilerine ulaşma arzusu içindedirler ve bu beklentilerin gerçekleşmesi durumu motivasyonlarını yükselmektedir. Lawler ve Porter'in (1967) beklenti değer teorisi, ödül değerleri ile ödüllerin gerçekleşme ihtimallerine göre güdülenmeyi ve çaba düzeyini önde tutmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların kişisel becerileri ve verilen görevi algılama biçimlerinin kritik önem taşıdığı ifade edilmektedir (Şamlı, Karadirek, Şamlı ve Karadirek, 2023). Teori, çalışanlara verilen ödüllerin eşit algılanması gerektiğini fikrini öne sunmaktadır. Çalışan, gösterdiği performansı diğer çalışanları ile kıyaslayacak ve sonunda bu performans karşılığı elde ettiği ödülle ilgili bir tespitte bulunacaktır (Yeşil, 2016). Algılamada yaşanacak eşitsizlik

tatmin duygusunun düşmesine neden olurken, beklenti ve valens değişimi motivasyon sürecinin yeni baştan tasarlanması ihtiyacını ortaya çıkaracaktır (Koçel, 2020).

Adams'ın Eşitlik Teorisi: Literatürde en çok kullanılan motivasyon teorilerinden olan eşitlik teorisi, iş tatmini araştırmalarında etkisi yönünden önemini koruyan ve kullanılan bir teoridir (Kılıç, 2016). Adams'ın 1963 yılında yaptığı çalışmalar sonucunda, çalışanların kendi ödül ve katkılarını benzer iş yapan diğer çalışanların yaptıkları ile kıyasladıklarını ve bir eşitsizlik olması halinde motivasyon düzeyinin azaldığını öngörmektedir. Bu duruma göre teoriyi, kişi, diğer kişiler, ödüller ve katkılar olmak üzere dört temel kavram şekillendirmektedir (Keser, 2021). Çalışanlar kendilerini işletme içi ya da dışı diğer kişi ya da çalışanlarla kıyaslayabilecekleri gibi geçmişte yaptıkları ile de kıyaslayabilirler. Kıyaslama için seçilen kişinin hakkında bilgi, kişinin çekiciliği, cinsiyeti, kıdemi, örgüt içi düzeyi, eğitimi veya uzmanlığı etkili olabilir (Robbins ve Judge, 2021). Teori, girdiler ve çıktılar olmak üzere iki değişken arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Çalışanın işteki çaba düzeyi, geçmiş iş deneyimleri ve eğitimi girdileri oluştururken, çalışanın değişimden elde ettiği kazanımları çıktıları oluşturmaktadır. Çıktılar, maddi ödemeleri, yan gelirleri ve elde ettiği statüyü kapsamaktadır (Yeşil, 2016). Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkilerin değişimi konusunda iki koşulun varlığından söz edilmektedir. Bunlardan ilki bir girdi veya çıktının varlığının kişi ya da diğerleri tarafından bilinmesi; ikincisi ise girdi veya çıktının değişime ilişkin olarak marjinal fayda sağlayıcı olarak görülebilmesidir (Şimşek vd. 2011). Eşitlik teorisinde, kişinin girdileri ve aldığı sonuçlar (çıktılar) arasındaki oran benzer ya da aynı işi yapan başkalarının oranına eşitse, eşitlik olduğu sonucuna varılmaktadır. Oransal kıyaslamalar sonucu büyük ya da küçük şeklinde bir değerlendirme söz konusu olursa eşitsizlik olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu durumda çalışanın motivasyonu düşüş göstermektedir (Sevinç, 2015).

Locke'nin Amaç Teorisi: Teori, 1968'de Edwin Locke tarafından ortaya atılmıştır. Locke, bireyin önüne koyduğu amaçların büyük oranda davranışlarını yönlendirmesi ve dış etkenlerin ya da örgütün kullandığı birtakım özendiricilerin kişinin bu amaçlarına etki ederek başarısını etkilemesi olmak üzere iki önermede bulunmaktadır (Keser, 2021). Bireyin, belirlediği amaçları motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Ulaşılması zor ve yüksek amaçlar kolay ve düşük olanlara göre daha yüksek performans gösterilmesini ve daha fazla motivasyonu gerektirecektir. Teorideki ana düşünce, bireyin kendisi için belirlediği amacın erişebilirlik derecesi üzerine inşa edilmesidir (Koçel, 2020).

Locke'un amaç teorisinde, bir çalışanın işine ya da deneyimine verdiği değer ile neticelenen bireyin sahip olduğu hoş ve olumlu yöndeki duygusal durumu iş tatmini olarak tanımladığı ifade edilmektedir. İş tatmini çalışanın yapmış olduğu işi değerlendirmesine etki eden beklenti durumudur (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009).

3.2.3. İş Tatmini Etkileyen Faktörler

Çalışanları, yaptıkları iş nedeniyle memnun edecek birçok faktör karşılanma durumlarına göre iş tatmini seviyelerini ya yükseltecek ya da düşürecektir. Bu faktörler arasında, çalışanın işin niteliğini nasıl algıladığı, ücret adaleti, çalışma koşulları, iş güvenliği, terfi fırsatları, kariyer planının düzgün çalışması, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri sayılabilmektedir (İşcan ve Sayın, 2010). Bunlara ilave olarak, örgüt yönetim tarzı, kontrol mekanizmaları, sosyal ve beşeri haklar, örgüt içi iletişim kanalları, çalışanların karakteristik ve sosyo-demografik özellikleri gibi faktörlerde iş tatminine etki etmektedir (Üngüren ve Doğan, 2010).

İş tatmini, çalışanın yaptığı işe karşı geliştirdiği bilişsel, duygusal ve tepki niteliğindeki tenkitlerini kapsayan tutumdur (Baron ve Greenberg, 2003). Bu nedenle, her çalışan için çeşitli anlamları olan çok boyutlu karmaşık bir yapıya sahiptir (Mullins, 2002). Dolayısıyla, aynı çalışma şartlarına sahip her çalışanın işinden aynı memnuniyeti göstermesi beklenmemektedir (Baron ve Greenberg, 2003).

Çalışanların, genel çalışma koşulları, finansal faydalar, iş arkadaşlarına, eğitim sistemine ve yönetime yönelik tutumları ile ilgili memnuniyet derecelerinin yüksek olması durumunda iş tatmini söz konusu olmaktadır. Bu durumda, çalışanların iş tatminlerinin sağlanabilmesi için kişisel ilgi, motivasyon, kariyer planında ilerleyebilme imkanı, uygun iş ortamı, başarı sağlayacak yönlendirmelerin yapılması, rol çatışması yaşanmaması, belirsizliğin olmaması, maaş ve terfi fırsatları gibi bir takım unsurların işletme içerisinde bulunması gerekmektedir (Locke, 1969). İş tatmini sağlayan bu unsurlar bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki kategoride toplamak mümkündür. Bireysel faktörler çalışanların karakteristik özellikleri ile farklı doyum seviyelerine taşıyan faktörler olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1969). İş tatmininde maaş, ödül, terfi, çalışma şartları, yapılan işin doğası, işletme içinde uygulanan politikalar, prosedürler vb. de örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. Her iki kategoride yer alan faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkileri farklılık

gösterebilmekte, zaman zaman bireysel, zaman zaman örgütsel faktörlerin ağırlıkları artabilmektedir (Söyük, 2007).

3.2.3.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların işi ile ilgili farklı algıları iş tatmini seviyelerini değiştirmektedir. Bir işletme içerisinde aynı işi yapan iki çalışan arasında dahi iş tatmini seviyeleri farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklar, çalışanın sahip olduğu karakteristik ve kişilik özellikleri oluşturan bireysel faktörlerden ileri gelmektedir (Tekne ve Güney, 2020). İş tatminini önemli derecede etkileyen algı farklılıklarının kaynağı olarak gösterilecek bireysel faktörlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır;

Yaş: İş tatmini ile çalışanın yaşı arasında anlamlı ilişkiler olduğu birçok araştırma sonucunda yer almaktadır. Bu araştırma sonuçlarından bazılarında, genç çalışanların çalışma hayatındaki sürelerinin az olması nedeniyle iş tatminlerinin düşük seviyede olduğu ifade edilirken; orta yaş çalışanların ise çalışma sürelerinin daha çok olması nedeniyle iş tatminlerinin genç çalışanlara göre aynı işleri yapıyor olsalar bile daha yüksek seviyede olduğu ifade edilmektedir (Cherrington, 1983). Daha ileri yaş gruplarında ise çalışma yaşamlarının uzun süre olmasından kaynaklı iş tatmini seviyeleri giderek artmaktadır. Çalışma yaşamının uzun süreli olması çalışanda deneyim ve çevresi ile sağladığı uyumu artırmaktadır. Böylelikle çalışanın ileriki yaşlarda kazandığı tecrübe bulunduğu pozisyonu ve kıdemini artırırken iş tatmini seviyesini de artırmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005).

Cinsiyet: Toplum içerisinde kadın ve erkeğin farklı sosyal rollere ve duygusal yapıya sahip olması işten beklentilerini farklılaştırmakta ve iş tatminlerinin birbirinden farklı seviyede olmasına etki etmektedir. Çalışanın cinsiyeti üzerine yapılan bazı araştırmalar sonuçlarına dayanarak genel olarak kadınların erkeklere göre düşük seviyede iş tatminine sahip olduğu ifade edilmektedir (Altay, 2015). İşyerinde, evlerine daha fazla zaman ayıramayan evli çalışan kadınların evli erkeklere nazaran iş tatmini seviyelerinin düşük olduğu söylenebilmektedir (Çelen, 2019). Organizasyon içerisinde kadınların erkeklere göre kendilerine daha alt pozisyonlarda yer bulması bu duruma neden olabilmektedir. Bu durum, organizasyon içerisinde üst pozisyonlarda çalışanların iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olacağı yönündeki beklenti ile açıklanmaktadır (French, 1974). Ayrıca kadınların çalışma hayatı dışındaki görev ve sorumlulukları da iş tatminine etki

etmektedir. Gelir düzeyi, çalışma saatleri ve çalışma koşulları gibi etkenlerde erkek ve kadın çalışanlar arasındaki iş tatmini seviyelerini farklılaştırmaktadır. Kadın çalışanlar için yöneticiler ile olan ilişkiler ve çalışma saatleri önemliyken, erkek çalışanlar için maaş ve terfi vb. etkenler daha önemli hale gelmektedir (Clark, 1997).

Medeni Durum: Evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğu ortaya konmuştur (Kanter, 1968; Kaplan, 2011; Görgülüer, 2013). Evlilik sistemi çalışana sorumluluk ve düzen getirmekte, dolayısıyla iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Evli çalışanların düzenli bir hayata sahip olmasının iş ortamına olumlu yansıdığı bu nedenle bekarlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olduğu söylenmektedir (Kavak, 2019). Dolayısıyla, evli çalışanların iş tatmini düzeyleri bekar çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır (Söyük, 2007). Buna karşılık, evli çalışanların hayat standartları, üstlendikleri ailevi rol ve sorumluluklarının getirmiş olduğu iş yükü çokluğunun iş tatminini negatif etkilediği, dolayısıyla bekar çalışanlara göre daha düşük iş tatminine sahip olduklarına yönelik çalışma sonuçları da bulunmaktadır (İşçan ve Sayın, 2010).

Eğitim Durumu: Eğitim durumu yükseldikçe yüksek maaş, hızlı terfi imkanı ve yüksek statü elde etme gibi fırsatlara kolay ulaşılabilir. Bu durum iş tatminini genel olarak olumlu yönde etkilemektedir (Gürbüz, 2007). Ancak, literatürde yer alan bazı araştırmalara göre eğitim seviyesi yükseldikçe iş tatmini seviyesinin düştüğüne yönelik sonuçlar da bulunmaktadır (Yelboğa, 2007). Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe ücret ve terfi beklentileri yükselecektir. Yüksek düzeyde eğitime sahip çalışanların bu beklentileri karşılanmadığı takdirde iş tatmin seviyeleri bir düşüş gösterecektir (Çimen, 2002; Yelboğa, 2007). Eğitim düzeyi, çalışma davranışlarını ve verimli çalışmayı belirleyen önemli bir unsurdur. Bu durum, çalışana işin ne şekilde ve nasıl yapılacağına karar verme özgürlüğü tanımaktadır. Bu nedenle, eğitim düzeyi yöneticilerin kararlarına etki ederek çalışanın iş tatmini seviyesini yükseltmektedir (Meng, 1990).

Tecrübe: Çalışma yaşamında uzun yıllar geçirilerek edinilen tecrübenin, iş tatminini olumlu yönde etkileyerek yükselttiği yapılan birçok araştırmayla ortaya konmuştur. Bazı araştırma sonuçlarına göre, on yılın üzerinde çalışan yöneticilerin on yıldan daha az çalışanlara nazaran daha yüksek iş tatminine sahip olduğu dile getirilmektedir. Bu durum, aynı işletme içerisinde çalışma süresi diğerlerine göre daha fazla olan çalışanların iş tatmini düzeylerinin daha yüksek seviyede olduğu anlamına gelmektedir (Tekne ve Güney, 2020).

Buna karşılık, işe yeni başlayan çalışanlar daha yüksek düzeyde iş tatmini gösterebilmektedir. Bunun nedeninin ise işte yeni olmanın çalışana çekici gelmesidir. Zamanla birlikte sürecin başındaki olumlu yöndeki bu çekici durum, çalışanın yaşamış olduğu ilerlemeler ve gelişmeler nispetinde değişerek iş tatmini seviyelerinde düşüşler yaşanabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004).

Statü: Bir insanın toplum içinde kabul ve itibar gören saygın bir işte çalışması kendisine statü kazandırmaktadır. Çevresi tarafından saygı gören çalışanın iş tatmini seviyesi yükselmektedir (Eren, 2014). Yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre çalışanın statüsünün iş tatmini üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğu ifade edilmektedir. Yönetici olarak çalışanlar ve kendi işini yönetenler yüksek düzeyde iş tatminine sahipken, emir alan veya emir komuta zincirinin alt kademelerinde bulunan çalışanların iş tatmini düzeyleri daha düşüktür. Toplum nazarında statünün önemli bir etken olarak görülmesi iş tatminine büyük oranda etki etmektedir (Deniz, 2014).

Zeka Düzeyi: Zeka, bireyin öğrenme ve anlama yeteneğinin yeniliklere uyum sağlaması ve çözüm yolu üretme kapasitesidir. Literatürde, zeka düzeyleri ile yapılan işin uygunluğunu inceleyen bazı çalışmalarda, zekanın iş tatmini üzerinde önemli derecede bir etkisinin olduğu görülmüştür (Baysal, 1981; Kantar, 2014). Her insan farklı seviyede bir zekaya sahiptir ve her iş belirli seviyede bir zeka gerektirmektedir. Dolayısı ile herkesin her işi anlayıp yapabilmesi imkansızdır. İhtiyaç duyulan zeka seviyesinin altında ya da üstünde bir zekası bulunan kişiler iş tatmini yaşayamamaktadır (Ödemiş, 2020). Dolayısıyla, personel alımlarında işe uygun zekaya sahip kişilerin seçilmesi önem arz etmektedir (Nergiz ve Yılmaz, 2016).

Kişilik Yapısı: Her birey doğumundan itibaren farklı özellikler ile yaşamına devam etmektedir. Zaman içerisinde değişen bu özellikler iş tatminini de farklı derecelerde etkileyebilmektedir. Özgüvenli kişiler, sorumluluk alabilmekte, zorluklara karşı dirençli bir şekilde kaygı yaşamadan ve çatışmaya girmeden başarıyı yakalayabilmektedir. Özgüveni ve özbenlik duygusu gelişmiş çalışanların iş tatminleri yüksek düzeydedir (Caprara, Barbaranelli ve Malone, 2006; Çetin, 2011). Aksine, karamsar ve olumsuz tavırlar içinde bulunan çalışanların ise daha düşük seviyede olmaktadır. Kişilik yapısı, işe uygunluk ve iş tatmini yönünden büyük önem taşımaktadır. Dengeli davranan olgun kişiler, işe yönelik beceri ve yetkinlikleri kısa sürede kolayca kazanmakta, azimli ve kararlı gayretleri sayesinde

daha yüksek seviyede iş tatmini duygusu yaşamaktadır (Tekne ve Güney, 2020).

Yetenek: Hiyerarşik organizasyon yapısı içerisinde yukarılara doğru çıkıldıkça, yapılan işlerde daha fazla yeteneğe ihtiyaç duyulur. Hiyerarşide yükseldikçe işlere yönelik tekrar sayılarının azalması, rutin dışılığın artması ve bölünmemiş işlerin fazlalaşması çalışana çok daha fazla seçme hakkı tanınmasına neden olur. Dolayısıyla hiyerarşik olarak yukarı seviyelerde işler, çalışana gelişim yönünden daha fazla imkan ve kendini gerçekleştirme hazzı tanımaktadır (Kantar, 2014). Çalışanın işyerinde yaptığı işe yönelik olarak yeteneklerini ortaya çıkarması işi sahiplenmesine neden olacaktır. Bu durum, çalışanın başarıma arzusunun tetiklenmesi, mutluluk duygusunun artması ve dolayısıyla yaptığı işten tatmin olması demektir. Aksi durumda, sürekli aynı işi yapan ve yeteneklerin kullanmayan çalışanlar bir süre sonra tatminsizlik duygusuyla baş başa kalacaklardır (Nergiz ve Yılmaz, 2016).

3.2.3.2 Örgütsel Faktörler

Günümüz işletmeleri, yaşanan yoğun rekabet ortamında çalışanlarından etkili ve verimli olmalarını beklemektedir. Bu mecburi bekleyiş örgüt çalışanlarının iş tatminlerinin yüksek olmasına daha da önem verilmesini gerektirmektedir. İşletmeler, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak gayesine ancak yüksek seviyede iş tatminine sahip örgüt çalışanları sayesinde ulaşabilirler. Bu nedenle, işletmeler çalışanların yaşadığı iş tatmini duygularına etki eden faktörleri tespit etmek, ihtiyaç duyulan eksik-aksak durumları gidermek ve gerekli iyileştirmeleri yapmak mecburiyetindedirler (Nergiz ve Yılmaz, 2016). Çalışanların, iş tatmini seviyelerine etki eden, bireysel özelliklerinden kaynaklanmayan ve örgütsel özellikleri içeren örgüt kaynaklı faktörler ise örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. Bu faktörlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır;

Ücret: İş tatmininin yüksek seviyelerde olmasını sağlayacak faktörler arasında ilk sıralarda ücret düzeyi gelmektedir (Aşık, 2010). İşletmenin belirlediği ücret düzeyi, çalışanın gelir dengesi üzerinde doğrudan etkilidir ve bu nedenle çalışanın bireysel faydasına etki etmektedir (Ankudinov, Lebedev ve Sachenkov, 2015). Ücret düzeyi belirlenirken dikkate edilmesi gereken en önemli husus yapılan işin değer olarak tam karşılığının eksiksiz bir şekilde verilmesidir. Yaptığı işin karşılığında maaşını düzgün adaletli bir şekilde alan çalışan işine karşı tatmin duyar. Dolayısı ile yapılan işin karşılığında verilen ücretin, adil ücret

politikası ile dengeli bir şekilde verilmesi önemli hale gelmektedir (Şimşir ve Seyran, 2020). Çalışanın, aldığı ücret hayatını devam ettirmeye yönelik ihtiyaçlarını karşılamaya yeterli olduğunda iş tatmini olumlu yönde etkilenmektedir. Bunun yanında çalışanların gelirlerini başka örgütlerde aynı işi yapan diğer çalışanlar ile karşılaştırdıkları belirtilmektedir. Yaptığı karşılaştırma neticesinde diğerlerine göre daha avantajlı ise iş tatmini seviyesinde yükselme görülmektedir. Sonuçta, örgüt tarafından çalışandan verimli olması bekleniyorsa ücretin adil olarak verilmesi gerekmektedir. Çalışan, verdiği emeğin karşılığını alamadığı hissine kapılırsa iş tatmini seviyesinde bir azalma yaşayacak ve bununla birlikte verimi de düşüş gösterecektir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

Terfi: Başarılı çalışanlar, işinde ilerleme ve yükselme anlamına gelen terfi beklentisi yaşarlar. İşyerinde, çalışan için ilerleme, yükselme gibi kariyer fırsatlarına yönelik şeffaf ve adil bir terfi sürecinin belirgin bir şekilde işlenmesi işyerinde güvenli ve olumlu bir hava yaratacaktır. Bu durumda, başarılı çalışan yükselmek için yetki ve sorumluluk isteyecektir. Nitekim bazı çalışmalarda iş tatmini seviyelerine yönelik olarak terfi imkanı olan çalışanların, terfi imkanı olmayan/sürekli aynı konum ya da pozisyonda kalan diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Demirel ve Özçınar, 2009).

Yönetim Tarzı: Yöneticiler sorumlu oldukları birim ile ilgili rutin veya rutin olmayan bütün işlemlerde takip, kontrol ve denetim görevi bulunan, çalıştığı birimin karar verici üst sorumlularıdır. Çalışanların yaptıkları işten keyif almaları, enerjilerini ortaya koymaları ve verimlilik artışı sağlamak gayesi ile yönetime katılması günümüz yöneticilerinin ve liderlik anlayışının bir zorunluluğu olmuştur (Bozkurt ve Bozkurt, 2008). Yöneticiler, çalışanlara örnek davranışlar sergilemeli, saygı çerçevesinde fikirlerini almalı, karar sürecine çalışanları da dahil ederek teşvik edici yönde hareket etmelidir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı sergileyecekleri tutumların çalışanların yüksek seviyede iş tatmini sağlamada kritik önemi olduğu ifade edilmektedir (Bakan ve Bulut, 2004).

İşin Niteliği: Çalışanın iş tatmini seviyesi yapılan işin özelliklerinden güçlü bir şekilde etkilenmektedir. İşin çekiciliği, çalışana yeni bilgiler katması ve sorumluluk yüklemesi gibi durumlar çalışanın iş tatmini seviyesini yükseltmektedir (Çekmecelioğlu, 2005). Kişiler, çoğunlukla sınırlılıklarının üzerinde iş yapma eğilimi gösterirler. Bu durumda yapılan işin monotonlaşması çalışanın işten uzaklaşmasına, yabancılaşma çekmesine, tükenmişlik yaşamasına, olumsuz tutum ve davranışlar göstermesine ve dolayısıyla iş

tatmini seviyelerinde düşüş yaşamasına neden olmaktadır (Kayabaşı, 2019).

Çalışma Ortamı: İşletmenin çalışma alanlarında çalışan için sağladığı fiziksel ve psiko-sosyal şartlardır. Çalışma ortamına ilişkin bu şartlar iş tatmini etkileyen bir diğer örgütsel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır İşletme içinde, çalışanların iş ortamına dair istek ve beklentilerinin karşılanması iş tatmini seviyelerine olumlu yönde etki etmektedir. Çalışma ortamında, aşırı soğuk-sıcak, yanıcı-yıkıcı madde bulunan tehlike arz eden ve aşırı dikkat gerektiren iş yerlerinde ise riskler yüksektir. Bu riskler iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Aşık, 2010). Olumsuz çalışma şartları, çalışanların kendini risk altında hissetmesine neden olurken, iş tatmini seviyelerinin düşmesine neden olmaktadır. (Keser, 2006). İş ortamında, sıcaklık, ses, ışık, nem, araç-gereç gibi psikoteknik açıdan çalışana uygunsuz gelen fiziksel koşullar motivasyona etki etmektedir. Fiziksel çalışma şartlarını ihtiva eden bu özelliklerin kötü ya da olumsuz yönde olması iş tatmin düzeyini azaltmaktadır (Fındıkçı, 2009).

Çalışma Arkadaşları: Birbirinden farklı kültürel değerler taşıyan çalışanların iş ortamındaki yaşanan olaylara bakış açıları, önyargıları, algıları ve tutumları farklılık göstermektedir. Örgüt yapısı içerisinde biçimsel ya da biçimsel olmayan gruplar içinde kendisine göre başarılı olan ve dünya görüşü uyan diğer çalışanlar ile beraber olunması iş tatminini düzeyi yükseltmektedir. Bu durum, çalışanların yaptıkları işten sadece para ve başarı beklemedikleri anlamına gelmektedir. Günün büyük bir kısmında iş ortamında bulunan çalışan iyi anlaştığı çalışma arkadaşları ile sosyal bir etkileşim yaşamaktadır. Kendisine yakın dostlar ve destekleyici çalışma arkadaşları edinen çalışanın iş tatmini düzeyinde artış yaşanmaktadır (Karakurt, 2009).

3.2.4. İş Tatmini Sonuçları

Yapılan araştırma sonuçlarına göre iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğu yer alırken, aynı zamanda iş tatmini düzeyinin örgütsel bağlılığın ana belirleyicisi olduğu da belirtilmektedir. İş tatmini seviyesinin yüksek olması çalışan devir hızı ve işe devamsızlık gibi sorunları azaltırken, performansı olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanın iş tatmini düzeyinin yüksek olması çalışanın verimliliğini yükselterek işletmenin rekabet gücünü artırmaktadır (Özpehlivan, 2018).

İş tatmini örgütlerde çalışanlarda olması istenen ancak elde edilmesi zor bir olgudur. İşletmelerde yöneticiler olumlu çalışma koşullarını iş tatmininin yüksek olması bağlamaktadırlar. Aksi takdirde düşük iş tatmininin yaşanması verimliliğin düşmesi, işlerin yavaşlaması ve iş disiplinin bozulması şeklinde işletmede işlerin kötüye gittiğinin bir göstergesi olarak görülebilmektedir (Davis, 1988).

İş tatmini yaşayan çalışanlar, diğerlerine göre daha fazla çalışırlar ve daha iyi hizmet sunarlar. Bununla birlikte çalıştıkları örgütle daha fazla alakadar olmanın yanında, daha kaliteli hizmet sunumu yapmaya eğilimli oldukları belirtilmektedir. Bundan dolayı, örgütler çalışanların iş tatmini düzeylerini yükseltmek için birtakım yönetsel teknikleri kullandıkları, böylelikle performans ve etkinliklerini yükselttiklerine dair olumlu yönde gelişmeler sağlayabildikleri ifade edilmektedir (Schoderberk, Cosier ve Aplin, 1991).

Çalışanın iş tatmininin sadece işle ilgili olmadığı, hayatın diğer alanlarında da birtakım olumlu etkilerinin varlığından bahsedilmektedir. Bu etkileri, yaşamdan elde edilen doyuma etkisi, ruh sağlığına etkisi, verimliliğe etkisi ve fiziksel sağlığa etkisi olmak üzere dört grupta toplanmıştır (Locke, 1969).

İş tatmininin davranışsal ve yönetsel sonuçlarına göre örgütteki çalışmaların iyi gitmediğinin yegane göstergesi çalışanların iş tatmini düzeylerinin azalmasıdır. İş tatminsizliği ya da iş tatmini düzeylerinin azalması örgütün var olan bağımsızlık sistemini zayıflatır, iç-dış tehditlere karşı korumasız bırakır, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını bozar, sinirsel ve duygusal bozukluklara neden olur. Çalışanın uykusuzluk-ıştırsızlık, duygusal olarak çökmesi ve hayal kırıklıkları gibi problemler yaşamasına neden olmaktadır. Netice olarak iş tatmini düzeylerinin düşmesi çalışanın iş ve çalışma hayatında ciddi sorunlara neden olmaktadır (Miner, 1992).

Sonuç olarak iş tatmini düzeylerinin azalmasının ya da iş tatminsizliğinin, işten uzaklaşma, moral ve motivasyonun düşmesi, verimsizlik yaşanması dışında sağlık açısından toplumsal etkileri de göz önünde bulundurulması gereken bir konudur. Yapılan araştırmalar genel olarak topluma etkilerinin dışında, işe gitmede isteksizlik, işten ayrılma, işten uzak kalma, iş birliği yapamama, yetersizlik duygusu yaşama, isabetsiz kötü kararlar alma, iş miktarında azalma ve iş kalitesi düşüklüğü yaşanması gibi örgütsel sonuçlara odaklanmaktadır. (Bayrak Kök, 2010).

3.3. Örgütsel Bağlılık

Değişen ekonomik koşullar ve teknolojik gelişmelerin hızı, iş dünyasında örgütsel unsurların değerini daha da artırmaktadır. İşletmeler, amaçladıkları hedeflere ulaşabilmek için sahip oldukları işgücüne önem vererek, kritik noktalara taşımaktadır. Bu durum, işletmelerin rekabet gücünü artırmak gayesi ile sahip oldukları işgücü üzerinde birliktelik anlayışı sağlayarak hareket etmelerini zorunlu hale getirmektedir. Bu birliktelik çalışanın bağlılığı konusunda örgütün verdiği değeri ortaya koymaktadır. Elbetteki tüm iş dünyası rekabette önde olabilmek için örgütlerinde çalışan insan kaynağının yetenekli, bilgili, becerikli ve tecrübeli olmasını arzu etmektedir. Bu durum, işletmelerin sahip oldukları değerleri, vizyonu ve misyonu çok daha iyi seviyelere taşıyacaktır. Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde ana rolleri üstlenenlerin başında çalışanlar gelmektedir. Bu nedenle çalışanların çalıştıkları örgütlere karşı duydukları mutluluk, yakınlık, vefa gibi samimi ve olumlu duyguları bağlılıklarını göstermektedir. Örgütsel bağlılık şeklinde ifade edilen bu kavram araştırmacıların yoğun ilgisini gören bir konudur. Kavramın ilgi çeken noktası, çalışanın örgütün çıkarlarını düşünerek örgüt amaçları doğrultusunda gayret göstermesidir. Dolayısıyla işletmeler sahip olduğu işgücünü oluşturan çalışanların örgüte duydukları bağlılık eğilimini artırmak isteyecektir.

3.3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Günümüz iş yaşamında, çalışanların işletmelerine maliyetleri yalnızca aylık ücretleri değildir. Bunun yanında işleri de iş tanımlarında belirtilen rutin işleri değildir. Örgütler çalışanlarında, örgüt için bir değer oluşturabilecek birtakım ilave nitelikler ve yetkinlikler aramaktadır. Örgüt yöneticileri veya sahipleri bu değerlerin önemine ve farkına varmışlardır. Örgütler, yüksek bir rekabet avantajı sağlayabilecek bu değeri ifade eden ilave nitelik ve yetkinliğe sahip çalışanları ellerinde tutabilmek için çabalamaktadır. Bu çabanın nedeni ise örgütüne bağlı çalışanların, daha üretken olmaları, daha az sayıda iş bırakmaları, daha az devamsızlık yapmaları, daha az stres yaşamaları ve işyeri ile ilgili daha az sorunla karşılaşmalarıdır (Demir ve Öztürk, 2011).

Günümüz iş yaşamının en kritik sorunları arasında çalışanların iş ve işyerilerindeki memnuniyetlerinin düşük seviyede olması gelmektedir. Bu nedenle, çalışanların yaptıkları işten memnuniyet duymalarını sağlamak, örgütlerin mal/hizmet üretimi gibi temel amaç ve

fonksiyonları arasında sayılmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların örgütün belirlediği amaçları içselleştirerek benimsemesi ve devamında örgüt içinde varlığını sürdürmek üzere kalmak istemesi suretiyle görevlerini yerine getirmesi örgüte olan bağlılığını karşımıza çıkarmaktadır. Örgütsel davranış alanında önemli bir çalışan tutumu olarak önümüze çıkan örgütsel bağlılık, örgütsel sonuçlara ilişkin açıklamalarda önemli bir değere sahip davranış şekli olarak yer almaktadır. 1950'lerden itibaren çok sayıda araştırmacının dikkatini çeken örgütsel bağlılık ve boyutları konusunda birçok araştırma yapıldığı ifade edilmektedir (Bayram, 2005).

Örgütler sahip oldukları üyelerinin örgütsel bağlılık düzeylerini artırma yönünde hareket etmektedirler. Yapılan araştırmalar yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışanların işlerini yaparken çok daha fazla gayret gösterdiğini belirtmektedir. Bununla birlikte, yüksek bağlılığa sahip çalışanların örgütte daha uzun süre çalıştıkları ve ilişkileri yönünden olumlu yaklaşım sergilediklerini belirtilmektedir (Bayrak Kök, 2010). Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar son dönemde dramatik olarak artış göstermektedir. Bağlılık örgütsel davranış, sosyoloji, sosyal psikoloji ve psikoloji gibi birçok farklı disiplinden araştırmacı tarafından farklı yaklaşımlarla yorumlanmaktadır. 1970'li yıllardan itibaren yoğun ilgi gören kavram farklı disiplin alanlarında çalışılmış olmasına rağmen araştırmacıların kendi uzmanlık alanlarına göre yaklaşım göstermeleri nedeniyle anlamı üzerinde uzlaşılammış bir çalışan tutumu olarak görülmektedir (Çöl ve Gül, 2010).

Örgütsel bağlılık kavramı, örgüt çalışanlarının kendilerini örgütleriyle ve örgüt amaçlarıyla özdeşleştirilmesi ve örgüt üyesi olarak kalmak istemesi şeklinde ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2021). Kavram, çalışanın çalıştığı örgüte duyduğu bağlılık, sadakat ve sorumluluk hisleri şeklinde açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılık çoğunlukla çalışanın hizmet verdiği işletmeye karşı hissettiği duyguları olarak tanımlanmaktadır (Gül, 2002). Becker (1960), tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımında, bağlılık birey ile örgütün karşılıklı oynadıkları bir bahis süreci olarak görülmektedir. Ona göre, örgütsel bağlılık bilinçli şekilde taraf tutma davranışı göstermektir.

Etzioni (1961), örgütsel bağlılığı ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde üç gruba ayırarak tanımlama yapmıştır. Örgütün sahip olduğu güç ve yetkinliklerin kaynağı, örgütün birer üyesi pozisyonunda olan çalışanların örgüte yakın durmalarından ileri geldiği ifade edilmektedir (Gül, 2002). Kanter'in (1968) yaptığı tanımlamada örgütsel bağlılık,

bireyin örgütün belirlediği amaçları gerçekleştirmek üzere gayret gösterdiği bir süreç şeklinde ifade edilmektedir. Bu süreç devama yönelik, uyum ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır.

Mowday, Steers ve Porter'in (1979) yaptıkları tanımlamada örgütsel bağlılık bireyin davranışları vasıtasıyla faaliyetlere ve örgütle kurduğu ilişkiyi güçlü tutan inançlarına bağlanması şeklinde ifade edilmektedir. Bu bakımdan çalışmalarında örgütsel bağlılığı davranışsal ve tutumsal bağlılık olarak iki boyutta ele almışlardır. O'Reilly ve Chatman'ın (1986) yaptıkları tanımlamada örgütsel bağlılık, bireyin örgütü ile psikolojik olarak bağ kurması şeklinde ifade edilmektedir. Bu psikolojik ilişkiyi uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir.

Allen ve Meyer'in (1990) yaptıkları çalışmada, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli geliştirmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990). Bu modelde, örgütte kalmak isteğini düşünen bireyler duygusal bağlılığa; örgütte kalmak gerektiğini düşünen bireyler devamlılık bağlılığına; örgütte kalmak zorunda ya da mecburiyetinde olduğunu düşünen bireyler normatif bağlılığa sahiptir. Bu üç boyutun hepsinde bağlılık, bireyin örgüt ile olan ilişkisini belirlemekte, karakterize etmekte ve örgüt ile olan beraberliğinin gelecekte devam etmesi ya da etmemesi kararında etkili olmaktadır (Meyer, Allen ve Smith, 1993).

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar ele alındığında bağlılık tutumsal ve davranışsal iki temel dayanak üzerine kurgulandığı gözükmektedir (Salancik, 1977; Mowday, Porter ve Steers, 1982). Bu durum aslında bağlılığın oluşmasındaki temel nedenleri oluşturan tutumsal ve davranışsal etkilerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olarak iki farklı şekilde sınıflandırılması, bağlılığa sosyal-psikologların ve örgütsel davranış alanındaki araştırmacıların farklı disiplinler olarak kendi uzmanlıkları ile bakmalarından ileri gelmektedir. Tutumsal bağlılık üzerine yaklaşım örgütsel davranış araştırmacıları tarafından benimsenirken, davranışsal bağlılık üzerine yaklaşım sosyal-psikologlar tarafından benimsenmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütü ile ilgili hissettiği bağlılık duygusu olarak sahip olduğu yetenek ve çabalarını bu yönde odaklaması anlamında birçok araştırmacı tarafından

çalışılmış bir kavramdır. Bu çerçevede birçok araştırmacı tarafından çeşitli yaklaşımlarda bulunulmuş ve sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlardan dikkat çekenler aşağıda açıklanmıştır.

Becker'in Sınıflandırması: Örgütsel bağlılık, çalışanın fayda maliyet analizi yapması sonucu örgüt içinde kalmasının kendisi için daha faydalı olacağı yönündeki değerlendirmeleridir. Buna göre, örgütsel bağlılık çalışanın örgütte çalıştığı süre zarfında harcadığı emek, çaba, zaman ve elde ettiği statü, maaş gibi kazançları örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği ve bütün bu çalışmalarının boşa gideceğine dair kendisinde oluşan korku sonucu oluşan bağlılıktır (Becker, 1960).

Etzioni'nin Sınıflandırması: Örgüt yönetiminin, çalışanlar üzerindeki yetkinlikleri ve gücü çalışanların örgüte yakınlık duymasından ileri gelmekte ve bu durum örgüt içi sosyal ilişkileri etkileyerek örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Etzioni, 1964). Etzioni (1964), örgütsel bağlılığı; yabancılaştırıcı bağlılık, çıkara dayalı bağlılık ve ahlaki bağlılık olarak incelemiştir. Çalışanın bireysel davranışının net bir şekilde kısıtlandığı durumlarda çalışanın örgüte olumsuz yaklaşımı yabancılaştırıcı bağlılık olarak ifade edilirken, bireylerin bağlılık düzeylerinin motive edici unsurlar (güdüleyiciler) tarafından karşılanması çıkara dayalı bağlılık olarak ifade edilmektedir. Örgütün temel amaçları, var olan değerleri ve belirlenen normları doğrultusunda içselleştirilerek ve otoriteyle özdeşleştirilerek örgüte olumlu ve yoğun bir katkı olarak döndürülmesi ise ahlaki bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Bayram, 2005).

Kanter'in Sınıflandırması: Kanter (1968), bireylerin sahip oldukları enerjilerini ve sadakatlerini kurulu olan sosyal sisteme göstermeye istek duymaları ve bunun yanında istek ve ihtiyaçlarına yönelik beklentileri karşılamak üzere sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri şeklinde ifade etmektedir (Kanter, 1968; Gül, 2002). Bir sosyal sistem olan örgütün belirli amaç, hedefleri ve normları doğrultusundaki beklentilerini, çalışanların olumlu yaklaşımlarda bulunarak pozitif duygular beslemesi ve örgütleri için kendilerini adanmaları ile gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir. Kanter, bağlılığın sosyal ve kişilik sistemi olmak üzere iki farklı sistemde ortaya çıktığını söylemektedir. Ona göre sosyal sistemlerde bireylerin bağlılığı sosyal kontrol, grup birliği ve sistem devamlılığı olmak üzere üç temel alandan oluşurken; kişilik sisteminde bağlılık bilişsel, duygusal ve normatif yönelimler olmak üzere yine üç temel alandan oluşmaktadır. Kanter, bu iki sistemden

kaynaklanan temel alanların, örgütün üyelerine dayatılan ve onlardan beklediği davranışsal taleplerin devamlılık bağlılığı, kenetlenme (özdeşleşme) bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde üç farklı bağlılık türünün ortaya çıkmasına sebep olduğunu ifade etmektedir (Gül, 2002). Bunlar sırasıyla;

- **Devamlılık Bağlılığı:** Bireyin örgüte dair üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliği için kendini adaması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağlılıkta, bireyin örgütten ayrılma maliyeti kalma maliyetinden daha yüksek olduğu ifade edilmektedir.
- **Kenetlenme (Özdeşleme) Bağlılığı:** Bireyin örgüt içinde önceki sosyal ilişkilerinden dolayı ya da örgüt içi gruplardan dolayı edindiği simge, sembol, tören vb. faaliyetler vasıtasıyla sosyal ilişkilere bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle örgüt içi grup üyelerine bağlılığı olarak da ifade edilmektedir.
- **Kontrol Bağlılığı:** Bireysel davranışın örgütün belirlediği kurallar ve normlara uygun olarak devam ettiği, bu doğrultuda şekillendirildiği bağlılık türü olarak ifade edilmektedir.

Katz ve Kahn'ın sınıflandırması: Katz ve Kahn (1978), örgütsel bağlılığı ödüllere dayanan devreler olarak değerlendirmektedir. Ona göre, örgütte bireyin üstlendiği rollerin gereklerini yapması bağlılık hissi yaratan farklı nitelikteki ödüllere dayanan devrelerden kaynaklanmaktadır. Çalışanların örgüt içindeki faaliyetleri örgüt içi ve dışı bazı ödüllerin birleşiminden ileri gelmektedir. Örgüt içi ödüller anlatımsal devreyi oluştururken, örgüt dışı ödüller araçsal devreyi oluşturmaktadır. İkisinin arasındaki ayrımı ise bireyin sisteme kendini adama derecesi belirlemektedir. Örgüt içi ödüller güdüleyici olduğunda anlatımsal, dış ödüller güdüleyici olduğunda araçsal devre söz konusu olmaktadır (Bayram, 2005).

Wiener'in Sınıflandırması: Wiener (1982), araçsal ve örgütsel (normatif- moral) bağlılık olmak üzere ikili bir model üzerinde durmuştur. Hesap yapan, yararçı, bireyin ilgi alanlarına ve çıkarlarına hizmet eden araçsal bağlılık olarak tanımlanırken, değerleri ya da morali temel alan güdülenme ile gerçekleşen bağlılık ise örgütsel (normatif-moral) bağlılık şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık ayrımı, inançlar ve içsel baskıları yaratarak çalışanın örgüt amaç ve çıkarlarına hizmet edecek şekilde davranmasını sağlamak üzere yapılmıştır. Bu şekilde, araçsal bağlılığı güdüleyici eylemler çalışanın kendisi ile ilgili

olurken, örgütsel bağlılığı güdüleyici eylemler örgütsel eğilimleri taşıması nedeniyle örgütle ilgili olmaktadır (Bayram, 2005; Sürücü ve Maslakçı, 2018).

Balcı'nın Sınıflandırması: Örgütsel bağlılık, örgütün belirlediği amaç ve değerlere güçlü şekilde inanma ve kabullenme; örgütü içselleştirerek örgüt adına çaba göstermede istekli olma ve örgütün bir üyesi olarak varlığını sürdürme konusunda güçlü şekilde arzu duyma olmak üzere üç faktörle açıklanmaktadır. Bu faktörler bize örgütsel bağlılığın çalışanların örgüte duydukları basit yüzeysel bir inanç ve bağlılığı olmadığını, bundan daha fazlasını içerdiğini göstermektedir (Balcı, 2003).

Mowday, Porter, Steers Sınıflandırması: Mowday, Porter ve Steers (1982), yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki kategoride ele almışlardır. Çalışmalarında daha çok tutumlar üzerine yoğunlaşmaları nedeniyle örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılıkla eş anlamda incelemiştirler. Yazarlara göre tutumsal bağlılık, birey ile örgüt arasında ortaya çıkan ilişkilerden kaynaklanmakta, çalışanın örgüte karşı genel tutum ve düşünceleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Tutumsal bağlılık, bireyin örgüt ortamına yaptığı değerlendirme sonucunda ortaya çıkan ve örgüte bağlı olmasını sağlayan duygusal bir tepki olduğu ifade edilmektedir. Bir başka deyişle bu bağlılık, birey ile örgütün bütünleşmesi ve bu bütünleşme sonucunda bireyin örgüte katılımının görece gücüdür (Çöl, 2004). Bu bağlılıkta, bireyin sahip olduğu hedef ve değerlerinin örgütünkilerle uyumlu olması zorunludur. Tutumsal bağlılık, örgütün sahip olduğu amaç ve değerleri ile özdeşleşme; işlere yüksek derecede katılım ve üyesi olduğu örgüte sadakatle bağlı olma şeklinde üç bileşenden oluştuğu ifade edilmektedir (Özsoy, Ergül ve Bayık, 2001)

Porter vd. (1974), örgütün bir üyesi olan bireyin örgütle kaynaşma ya da bütünleşme düzeyini bireyin örgütsel bağlılığı olarak gördüklerini ifade etmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı, kişinin örgüt tarafından belirlenen amaçları ve örgüte ait değerleri kabul etmesi ile bu amaç ve değerlere inanç göstererek gayret göstermesi ve devamında örgüt içindeki üyeliğini sürdürebilmek için güçlü bir şekilde istek duyması şeklinde tanımlamaktadırlar (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974). Diğer bir anlatımla örgütsel bağlılığın, örgütün sahip olduğu değer ve amaçlarını kabul etme ve benimseme; örgütün faydasına olacak şekilde yüksek gayret sarf etme isteği ve örgütte varlığını devam ettirmek üzere güçlü bir şekilde istek duyma olmak üzere üç temel göstergesi bulunmaktadır (Koç, 2009).

O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması: O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı örgüt ile çalışan arasında inanç, sadakat ve işe katılımı içeren psikolojik bir sözleşme şeklinde değerlendirerek; çalışanın örgütün sahip olduğu özellikleri içselleştirmesi ve örgütün bu özelliklerine örgütsel açıdan bakarak uyum gösterebilme düzeyi şeklinde ifade etmektedir. Kavramı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak üç biçimde incelemektedirler (Olca vd. 2023). Bunlar sırasıyla;

- Uyum Bağlılığı: Örgütün belirlediği ödülleri elde etmek veya koyduğu cezalardan kaçınmak yoluyla oluşan bağlılık uyum bağlılığını,
- Özdeşleşme Bağlılığı: Örgüt içinde sosyal olarak başkalarıyla yakın ilişkiler kurma ve bir gruba dahil olma gibi nedenlerle duyulan gurur sonucu örgütle özdeşleşen çalışanda oluşan bağlılık özdeşleşme bağlılığı,
- İçselleştirme Bağlılığı: Çalışanın bireysel değerleri ile örgütün sahip olduğu örgütsel değerlerin birbiriyle uyum göstermesi sonucunda oluşan bağlılık içselleştirme bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Bu bağlılıkta, çalışan örgütten elde edeceği kazanımlarına karşılık diğer çalışanlar ile örgütün etkisi altına girmeyi kabullenmekte ve örgütün çalışan bir üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

Penley ve Gould Sınıflandırması: Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin bireyin katılımını esas alan modeline benzer şekilde örgütsel bağlılığın ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç farklı boyutunu öne sürdüğü ifade edilmektedir (Gül, 2002). Bunlar sırasıyla;

- Ahlaki Bağlılık: Çalışanın, örgütün belirlediği amaçları kabullenmesi yoluyla özdeşleşmeye dayanan bağlılık ahlaki bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kendini örgütün varlığı için adayarak başarılı olması yolunda kendi sorumluluğu da olduğu inancı taşımakta ve hissetmekte ve örgüte destek vermektedir.
- Çıkarıcı Bağlılık: Çalışanın, yapmış olduğu katkılarını istinaden karşılık olarak kazanç sağlamasına dayanan ve örgütü bu yolda bir araç olarak gördüğüne dair bağlılık türü çıkarıcı bağlılık olarak tanımlanmaktadır.
- Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanın, örgüt içinde herhangi bir kontrole sahip olmadığı dolayısıyla alternatif örgüt ya da iş imkanlarının bulunmadığına dair

algısına dayanan bağıllık türü yabancılaştırıcı bağıllık olarak tanımlanmaktadır. Bu bağıllık türünde çalışan ödül ve cezaların performansa dayalı değil de rastgele verildiğini düşünmektedir. Bu nedenle örgütte kapana kısıldığı hissi taşımaktadır.

Allen ve Meyer Sınıflandırması: Örgütsel bağıllıkla ilgili yapılan çalışmalar arasında önemli yer tutan çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer (1993) tarafından yapılan çalışmadır. Çalışmalarında, örgütsel bağıllığı çalışan ve örgüt arasında gerçekleşen ilişkinin tutumlara dayalı psikolojik bir yansıma durumu olduğunu değerlendirmişlerdir. Bu psikolojik durum, çalışanların örgüt içindeki davranışları ile karakterize edilmekte ve çalışanın örgütte kalmaya süreklilik/devamlılık göstermesi ile ifade edilmektedir.

Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağıllık tanımında örgüte karşı duygusal bir bağlanma, örgütten ayrılmakla ilişkili algılanan bir maliyet ve örgütte kalmaya yönelik bağıllık olmak üzere üç belirgin tema belirlemiştir. Bu üç bağıllık temasını sırasıyla duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık olarak adlandırmışlardır. Çalışan bireyin örgütte; kalmak istemeyi düşünmesi duygusal bağıllığa, kalmak gerektiğini düşünmesi devamlılık bağıllığına ve kalmak zorunda olduğunu düşünmesi normatif bağıllığa sahip olduğunu göstermektedir. Burada çalışan bireyin örgütle olan ilişki durumu bağıllık tarafından şekillenmekte/karakterize edilmekte ve birey-örgüt birlikteliğinin devam etmesi ya da etmemesi kararına etkisi bu üç boyutun ortak tarafı olarak görülmektedir (Meyer, Allen ve Smith, 1993).

Chris Argyris'in sınıflandırması: Argyris (1998), örgütsel bağıllığa farklı bir tanımlama getirerek kavramın daha karmaşık ve farklı değişkenler ihtiva eden bir yapısının olduğunu ifade etmiştir. Bağıllığın oluşmasında teknoloji, strateji, ekonomi, finans gibi birtakım faktörlerin etkili olduğu üzerinde durmuş ve değerlendirmelerini kendi farklı bakış açısıyla yaparak bağıllığı dışsal ve içsel faktörler olmak üzere iki boyutta incelemiştir. Bunlar;

- İçsel Bağıllık: Örgütün üyesi olan bireyin faaliyetlere katılım konusunda kendisinde bir sorumluluk hissi duyarak gönüllü davranmasını ifade etmektedir. Bireyin, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere içsel şekilde güdülenmesi ve istekleri doğrultusunda eylemde bulunması içsel bağıllığını ortaya çıkarmaktadır. İçsel bağıllıkta örgütsel hedefler yöneticilerle birlikte belirlenirken, örgütsel görevler ve hedeflere yönelik yapılacak davranışlar üye bireylerin bizzat kendileri tarafından

belirlenmektedir.

- Dışsal bağlılık: Örgüt yöneticilerinin, örgüte üye bireylerden yalnızca kendilerine tevdi edilen görevleri ifa etmelerini istemelerine rağmen yine de üyelere dışsal bağlılık oluşması durumu söz konusudur. Dışsal bağlılıkta yönetim hedefleri ve hedeflerin önemini belirlemektedir. Bu nedenle de örgüt içi görevler ve görevi ifa etmek için zorunlu olan davranışlar daha önceden belirlenir ve üye bireylerden herhangi bir fikir alınmaz (Argyris, 1998).

3.3.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Meyer ve Allen (1997), yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın tanımı ve boyutları konusunda temelde anlatılmak istenen durumun “psikolojik” olduğunu öne sürmektedirler. Bu nedenle bu psikolojik durum duygusal, devamlılık (rasyonel) ve normatif bağlılık şeklindeki üç faktör modeli ile incelenmektedir (Başol ve Yalçın, 2009). Çalışanların örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bu bağlılık türleri yapısal olarak birbirinden farklı şekillerdedir. Örgütü ile güçlü bir şekilde duygusal bağ kuran çalışanlar örgütte kalmayı gerçekten istemektedir. Bununla birlikte örgütü ile güçlü bir şekilde devamlılık bağı kuran çalışan ihtiyaç duyduğu için örgütte kalmaya devam etmektedir. Son olarak örgütü ile güçlü bir şekilde normatif bağ kuran çalışan ise örgütte çalışmaya mecbur olduğunu düşündüğü için örgütte kalmaya devam etmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Meyer ve Allen (1991), araştırmalarında yazındaki bağlılık tanımlarını “istek ve arzular”, “algılanan maliyet” ve “zorunluluk” şeklinde belirtilen üç konu üzerinde gruplandırmışlardır. Çalışanın arzu/isteklerine göre kurulan bağ duygusal bağlılık, algıladığı maliyete göre kurulan bağ devamlılık bağlılığı ve zorunluluk gereksinimlerine göre kurulan bağ ise normatif bağlılık olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığı bireyin örgütle ilişkilerindeki psikolojik durum olarak görmeleri nedeniyle, çalışanın örgütte kalma veya ayrılma kararında belirleyici bir etkisi olduğunu savunmuşlardır.

Meyer ve Allen (1997), tarafından duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutları örgütsel bağlılığın bir türü olarak değil örgütsel bağlılığın elementleri olarak görülmektedir. Bu boyutların birey ile örgüt arasındaki ilişkileri göstermeleri, psikolojik durumu yansıtmaları, işgücü devrini azaltıcı yönde etkilerinin olması ve örgüt üyeliğini

sürdürme kararı ile ilgili olması olmak üzere dört ortak özelliği bulunmaktadır (Başol ve Yalçın, 2009).

Duygusal Bağlılık: Örgütsel bağlılığın en çok ilgi gören boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin üyesi olduğu örgüt faaliyetlerine katılımı, örgütle özdeşleşmesi ve kendisi ile örgüt arasında duygusal anlamda bir bağ kurmasıdır. Duygusal bağlılık boyutunda birey kendisini örgütün değişmez bir parçası olarak görmektedir. Örgüt bireyin kendisi için önemli ve anlamlı bir değer ifade etmektedir. Bu nedenle üyeliğini sürdürmekte ve bu durumdan mutlu olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Bu bağlılık türü bireyin örgüte pasif şekilde itaat etmesinden daha fazla anlam taşımakta ve bireyin örgütün başarısı için bazı fedakarlıklar yapmaya hazır ve razı olmaları durumunu ifade eden aktif bir bağ şeklinde tanımlanmaktadır (Cengiz, 2002)

Duygusal bağlılıkta, birey bir çalışan olarak çalıştığı örgüt ile kendisi arasında duygusal bir bağ kurmuş ise örgütteki varlığını sürdürmektedir ve aynı zamanda bu konuda isteklidir. Bu isteklilik durumu bireyin örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüt amaçlarına ulaşmada başarıma isteğinin derecesine göre değişim gösterebilmektedir. Bireyin tutumlarından ileri gelen duygusal bağlılığın güçlü şekilde ortaya çıkması, örgütsel amaç ve değerleri benimsemesi, üyesi olduğu örgüte fayda getirecek beklentinin üstünde gayret göstermesi ve üyesi olduğu örgütte varlığını sürdürmesiyle gerçekleşmektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarında en çok duygusal bağlılık türünün olmasını arzu etmektedir (Çöl ve Gül, 2010).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüt değerlerini, amaçlarını, hedeflerini benimsedikleri ölçüde hissettikleridir. Çalışan, örgütünün belirlediği değerleri güçlü şekilde kabullenmekte ve varlığını devam ettirmek üzere örgütün bir parçası olarak kalmayı istemektedir. Çalışanın örgüte gösterdiği bağlılığın en iyi şekli olan bu durum tüm işverenlerin istediği bir durumdur. Kendini örgütüne adanmış ve sadık çalışanlar verilen işlere karşı olumlu yönde ve beklenin üstünde çaba göstermeye hazırdırlar (Bayram, 2005). Bireyin duygusal bağlılığı birtakım faktörlerden etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Duygusal bağlılığı oluşturan bu faktörleri sıralayacak olursak;

- Amaç güçlüğü: Çalışandan işle ilgili olarak iş tanımlarında belirtilen iş gereklerini yapmasını özellikle talep etmek,
- Geri besleme: Çalışanlara performansları konusunda sürekli bilgilendirme yapmak,

- Eşitlik: Örgüt içinde tüm çalışanların eşit şekilde haklara sahip olması,
- İş görenler arasında uyum: Çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin içten ve yakın şekilde kurulması,
- Önerilere açıklık: Örgüt içinde yönetici pozisyonunda bulunanların çalışanlardan gelen fikirlere önem vermesi ve dikkate alması,
- Bireye önem verilmesi: Çalışanların yaptığı işin örgütsel amaçlara hizmet ettiğine dair duygusal ortamın hazırlanması, bu yönde teşvik edilmesi,
- Örgütsel güvenirlilik: Çalışanların işverenlerin verdiği sözleri yapacağına içtenlikle inanması,
- Katılım: Çalışanların bireysel iş yükleri ve performans standartlarına ilişkin olarak verilen kararlara katılım göstermelerinin sağlanması.

Devam Bağlılığı: Bu bağlılığın kökeninde çalışanın bireysel yatırımları dolayısıyla örgütte kalma yönündeki ihtiyacı bulunmaktadır. Çalışanın bireysel yatırımları olarak çalıştığı süre zarfında edindiği uzmanlık bilgisi, iş arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkileri, kariyer beklentisi, kıdem durumu ve emekliliğe yönelik hakları sayılabilir. Bu bağlılık örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyetler olarak değerlendirilebilir. Başka bir deyişle çalışanın örgütünden ayrılması durumu söz konusu olduğunda bu ayrılmanın getireceği yüksek maliyeti düşünerek örgütteki varlığını devam ettirmesi durumudur. Bu durum alternatif seçeneklerin ya da başka istihdam imkanı olmadığında bireyin örgütten ayrılma maliyetinin fazlalaşması nedeniyle bu durumu değerlendirerek devamlılık bağlılığı geliştirmesi şeklinde açıklanmaktadır (Taşkın ve Dilek, 2010).

Devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrılma durumunda karşılaşılabilecek maliyetleri dikkate alması ve önüne çıkan bu maliyetlere katlanamayacağını değerlendirmesi nedeniyle örgütteki varlığını devam ettirmesi olarak tanımlanmaktadır. Devamlılık bağlılığında, çalışanın örgüte bağlılık duyması ve örgütte varlığını sürdürmek istemesinin en önemli gerekçesi örgütte kalmaya gerçekten ihtiyaç duyması olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Devam bağlılığında çalışan istese de üyesi bulunduğu örgütten ayrılamamaktadır.

Örgütten ayrılmak kendisine maliyet açısından ve iş seçenekleri açısından zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Bu durumun nedeni ise devamlılık bağlılığının örgütteki yatırımların miktarı, çalışanların algıladığı alternatif iş olanaklarının sayısı gibi faktörlerle açıklanması olarak ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Örneğin çalışan örgütten ayrılırsa katlanacağı maliyeler ve karşılaşılabilecek zorluklar olarak; yeni bir örgütün koşullarına uyum göstermek, başka bir şehre taşınmak, hak ettiği tazminatlardan faydalanamamak ve en kötü sonuç ise çalışanın iş bulamaması ve işsiz kalabilmesi durumu sayılabilir (Çöl ve Gül, 2010). Bireyin devam bağlılığı bireysel ve örgütsel olmak üzere birtakım faktörlerden etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Devam bağlılığını oluşturan bu faktörleri sıralayacak olursak;

- Yetenekler: Çalışanın örgütte elde ettiği yetenek ve deneyimlerinin hangilerinin ve ne kadarının başka örgütlerde kendisine fayda sağlayabileceği ve transfer edebileceği konusunda endişesi,
- Bireysel yatırım: Çalışanın zamanının ve gayretinin tamamına yakını görev yaptığı örgütte harcamış ve göstermiş olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- Yer değiştirme: Çalışanın örgütte ayrılarak başka bir örgüte geçmesi durumunda başka bir yerleşim yerine taşınmak istememesi,
- Eğitim: Çalışanın örgüt içinde aldığı eğitimin benzer örgütler haricinde farklı örgütlerde kendisine fayda sağlamayacağı endişesi,
- Toplum: Çalışanın yaşı ve yaşadığı yerde uzun yıllar ikamet etmesi,
- Emeklilik imkanı: Çalışanın örgütte devam etmesi durumunda hak ettiği emeklilik olanaklarını ayrılması durumunda kaybedebileceğini ve alamayacağı düşüncesi,
- Seçenekler: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, işinin benzeri ya da daha iyisini bulmak konusunda zorluk yaşayabileceği düşüncesi.

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılıkta, çalışan kendini örgüte karşı sorumlu ve yükümlü hissetmesinden dolayı örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak görmektedir. Kısaca, normatif bağlılıkta, çalışan kendisini örgütün bir üyesi olarak kalmak yükümlülüğünde hissetmektedir (Mowday, 1998). Bunun durumun kökeninde kendisinin örgütte kalmasının

daha ahlaki ve doğru olduğu düşüncesi yatmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005). Normatif bağıllığı yüksek olan çalışanlar kendilerini örgüte borçlu hissetmekte ve dolayısıyla yaşadığı ahlaki kaygılar ile çalışmasını sürdürmektedir. Bu bağıllıkta çalışan iş değıştirme davranışının etik yönden yanlış olduğunu savunmakta ve işe sadakat göstermek gerektiğini vurgulamaktadır (Yarimoğlu ve Ersönmez, 2017).

Normatif bağıllık gelişimini etkileyen iki farklı faktör bulunmaktadır. Bu faktörler çalışanın sosyalizasyonu ile örgütün çalışanın eğitimi ve geleceğı için yaptığı harcamalardan oluşmaktadır. Sosyalizasyon faktörü, çalışanın geçmişine ilişkin ve geçmişini müteakip örgütte üye sıfatı kazanmasıyla başlayan örgütsel deneyimlerinden meydana gelmektedir. Örgütün, çalışanın eğitimi ve geleceğine dönük yaptığı harcamalar ise diğer bir faktördür. Bu harcamalara karşılık olarak çalışan örgüte bağıllık duyacak, bu konuda bir yükümlülük hissedebilecektir (Allen ve Meyer, 1990).

3.3.4. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağıllığın yapısal olarak değışkenlik göstermesine neden olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bir çalışanın örgütsel bağıllık düzeyi ne kadar yüksek ise örgütün performansı ve gücü de o kadar yüksektir. Bir örgütün başarılı sayılabilmesi için örgütsel bağıllığa önem vermesi, bağıllık oluşturacak değerlere göre faaliyette bulunması ve bağıllığın etkinliğini artıracak analizler yapmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011).

Örgütsel bağıllık bireysel ve örgütsel değışkenler olarak belirlenen faktörlerden etkilenmektedir. Bununla birlikte iş güvenliği, alınan kararlara katılabılme, sorumluluk alma, örgüt iklimi gibi birtakım değışkenlerde örgütsel bağıllığa etki etmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda, örgütsel bağıllığın birçok değışken tarafından belirlendiğini ve çalışanların bu durumdan değışik şekillerde etkilendiğini ortaya koyarak örgüt için önemli etkileri olan olumlu ve olumsuz sonuçlara ulaşıldığı ifade edilmektedir (Balay, 1999). Örgütsel bağıllığa yönelik olarak çalışanların bağıllığına etki eden faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Balay, 1999);

- Cinsiyet, yaş, deneyim,
- Güven, örgütsel adalet, iş tatmini,

- Rol çatışması, rol belirliliği
- Alınan destek, yapılan işin önemi,
- İşin içinde yer alma, karar alma sürecine katılım,
- Yabancılaşma, tanınma, iş güvenliği,
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
- Terfi imkanları, diğer çalışanlar, ücret,
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, çalışanlara gösterilen ilgi.

Mowday, Porter ve Steers'in yaptığı sınıflandırmada örgütsel bağlılık belirleyen dört grup faktör olduğu ifade edilmektedir. Bu dört faktör; bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgütsel faktörler olarak sayılmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005).

Bireysel Faktörler: Demografik özellikler ve çalışma yaşamına ilişkin faktörler olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Örgütsel bağlılık ve yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kıdem, çalışan psiko-sosyal özellikleri, başarıma güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi, demografik özellikler arasında güçlü ilişkiler olduğu ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Çalışanın yaşı ve örgütte çalışılan süre zamana ilişkin faktörler olarak örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Örgütsel bağlılığın en kritik önemli göstergeleri arasında çalışanın yaşı ve örgütte çalışılan süre gelmektedir. Çalışanın kazançları, örgütteki çalışılan süre arttıkça artacaktır. Elde edilen bu kazançların örgütsel bağlılığı etkilemesi nedeniyle çalışanın yaşı arttıkça örgütsel bağlılığının da aynı şekilde arttığı ifade edilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005). Yapılan birçok araştırmada kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek çıktığı sonucuna varılmıştır. Kadınlar yetki ve terfi durumlarında daha fazla çalışarak performanslarını ve örgütsel bağlılıklarını artırabilmektedir (Akmaz, 2016).

Medeni durum örgütsel bağlılıkta çalışanın örgütten ayrılma yönünde karar almasına etki eden önemli bir faktördür. Bekar çalışanlar evlilere oranla örgütlerine daha az bağlılık duymakta ve bu nedenle cazip iş fırsatları ile karşılaştıklarında daha sıcak bir yaklaşım göstermektedirler. Çalışanın bekar olması evlilere nazaran alternatif iş olanaklarına açık olmasını ve alternatifleri daha ön planda tutmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, bekar çalışanın örgütten ayrılması daha kolay gerçekleşmektedir. Ancak, örgütten ayrılmak evli ya da ayrılmış kadın çalışanlarda daha maliyetli görüldüğünden tam tersi şekilde gerçekleşmekte, aksine örgütsel bağlılıkları daha da artmaktadır. Fakat, evli ya da bekar olma durumu çalışanın kendi şartlarına göre değerlendirilmesi gerektiğinden bu konu da kesin yargılarda ve kabul görmüş genellemelerde bulunmak doğru olmayacaktır (Akgün, 2015).

Yapılan araştırmalar, çalışanın eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, örgütsel bağlılığının düştüğü söylenmektedir. Bu durumun nedeninin ise, yüksek düzeyde eğitim görmüş çalışanların örgütün karşılayamayacağı beklentilere ve alternatif iş olanaklarına sahip olması olduğu ifade edilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005). Çalışanın yaşı ile örgütte geçirmiş olduğu hizmet yılı aynı anlamda değerlendirilmektedir. Genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre örgütsel bağlılık düzeyleri daha düşük düzeyde olabilmektedir. Gençler işlerinden memnun olmadıklarında alternatif iş olanakları için bir arayış içine girmek konusunda daha hızlı karar vermektedirler (Akgün, 2015).

Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki mevcuttur. Daha genç kıdemsiz çalışanların kıdemlilere göre bağlılık düzeyleri daha düşüktür. Genç ve kıdemsiz çalışanlar daha fazla iş bırakma eğilimi göstermektedirler. Kıdemli çalışanlar kazandıkları bilgi, beceri ve tecrübeyi örgüte borçlu oldukları düşüncesiyle daha fazla sorumluluk hissi taşımaktadırlar. Kıdemli çalışanlar, bu kazançlarını diğer örgütlere aktarmak ve başarılı olmak belirli bir zaman alacağından örgütte varlıklarını sürdürmeye devam etmektedirler (Özdemir, 2016).

İş ve Role İlişkin Faktörler: Bu faktörler işin içeriği, işin kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliğinden oluşmaktadır. Ek olarak, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatları da bu faktörlerden sayılmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Çalışanın iş ortamındaki

stres kaynaklarından en önemli iki bileşenini rol belirsizliği ve rol çatışması oluşturmaktadır. Çalışan, iş yerinde birbiriyle uyumsuz tersi yönde istek ve beklentilerle karşı karşıya kalması durumunda rol çatışması ortaya çıkmaktadır. Bu tarz durumlarda çalışan bir talebi yerine getirirken diğer taleplerden en az birini yerine getirememekte ya da yerine getirmede zorluk yaşamaktadır. Rol belirsizliği ise çalışanın, iş yerinde beklenen performansı sergileyebilmesi verilen görevle ilgili gerekli bilgiye sahip olmasıyla gerçekleşmektedir. Eğer çalışan görev için gerekli bilgiye sahip değilse rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Bu durum, çalışana verilen role ilişkin beklenti sınırlarının tam ve net bir şekilde anlatılmamasından kaynaklanmaktadır (Çelebi, 2009).

İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler: Allen ve Meyer (1990), örgüte yeni katılmış bir çalışanın ilk dönemlerindeki ve altı ay sonraki örgütsel bağlılık düzeylerinin arasında önemli bir fark olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışanın yaptığı göreve yönelik olarak örgütte sosyalleşme sürecinde yaşamış olduğu iş deneyimi, çalışma ortamına uyum arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyinde değişimler olmaktadır. Örgütsel bağlılık ile örgütte çalışılan herhangi bir pozisyondaki süre ve örgütte çalışılan süre arasında belirlenen ilişkiye göre; çalışanın örgütteki toplam süresi ve bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki varken; aynı pozisyonda geçirilen süre ile örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki bulunmaktadır (Balay, 2000). Netice olarak; örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık artmakta iken, herhangi bir pozisyonda çalışılan süre duygusal ve normatif bağlılığı azaltmakta olduğu ifade edilmektedir (Yalçın ve İplik, 2005).

Çalışan ve yönetici ilişkileri, örgütteki örgütsel iklim, müşteri odaklı olma, örgütün güvenilirlik düzeyi iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktör grubu içinde ele alınmaktadır. Ayrıca bu grupta yer alan iş tatmini de örgütsel bağlılığa etki eden bir diğer önemli faktörlerden biridir (Özdevecioğlu, 2003). Çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasında örgüt içi bilgi paylaşımı ve iletişim ortamı önemli rol oynamaktadır. Çalışanın söylemek istediği bir hususun dikkatle dinlenmesi ve kendisine bilgi verilmesi; örgütün çalışanla ilgilendiğini ve önem verildiğini hissettirecektir. Bu olumlu ilişkiler bağlılık düzeyini yükselten faktörlerdir. Bu nedenle çalışan örgütüne ve yöneticilerine daha güçlü bir şekilde bağlanacak ve kendisini örgütüne adayacaktır. (Barutçugil, 2004).

İş tatminsizliği çalışanlarda örgütten ayrılmak ve örgüte ilgisiz olmak şeklinde iki tür olumsuz tepki meydana getirmektedir. Bu duruma engel olmak üzere iş genişletme ve iş

zenginleştirmesi yapmak yaratıcılıklarını ortaya çıkararak başarılı olmak üzere değişik görev ve sorumluluklar üstlenmelerine imkan tanımaktadır (Barutçugil, 2004). Çalışanın iş deneyimi konusunda, çalışma ortamına ilişkin olarak yöneticilerin, çalışanlara tatmin ve bağlılık duygularını artırmaya yönelik anlam ifade eden ve yeni imkanlar sağlayan, iyi bir çalışma ortamının sağlanması, adil ücret politikası oluşturulması, saygı gösterilmesi, öğrenme ve gelişme fırsatı tanınması önemli derecede katkı sağlayacaktır.

Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler: Örgütsel bağlılıkta, örgüt yapısına ilişkin faktörler olarak; örgüt büyüklüğü, kontrol derecesi, kurumsallaşma derecesi, sendikalaşma oranı, toplam kalite yönetimi, esnek çalışma saati uygulamaları, ücret sistemi kariyer planlamalarının önemli etkilerinin olduğu değerlendirilmektedir. Bunlara ek olarak çalışanların örgütsel etik algılamalarının da aynı derecede önemli olduğu ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

3.3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık sonuçları bakımından ele alındığında bağlılığın düzeyine göre olumlu ya da olumsuz birtakım sonuçlara ulaşılmaktadır. Örgütsel amaçlar makul derece olmadığında ya da kabul edilebilir ölçüde olmadığında üyelerin yüksek derecede gösterdikleri bağlılık örgüte negatif etki yaparak hızlı bir şekilde dağılmasına neden olmaktadır. Örgütün amaçları daha makul ve kabul edilebilir seviyede ise yüksek düzeyde örgütsel bağlılık çalışanların etkili davranış gösterme ihtimallerini artırmaktadır (Balay, 2000). Örgütsel bağlılık sonuçların bakıldığında, örneğin iş doyumu, işe güdülenme, işe katılım ve örgütte devam etme arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu yönde güçlü bir davranış ilişkisi gösterirken; iş değiştirme ve işe devamsızlıkta örgütsel bağlılıkla olumsuz yönde güçlü bir davranış ilişkisi varlığı göstermektedir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılıkla ilişkin olarak Randall (1987) çalışmasında, bağlılık düzeylerinin bireye ve örgüte yönelik ortaya çıkan olumlu ve olumsuz sonuçları ele almıştır. Yaptığı çalışmada düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık olarak üç düzeyden bahsetmiştir (Randall, 1987; Balay, 2000; Güney, 2001; Bayram, 2005). Bunlar;

Düşük Örgütsel Bağlılık: Bu bağlılık düzeyi örgütle zayıf bağ kuran çalışanlarda görülmektedir. Çalışan, örgütün belirlediği amaç ve hedefleri gerçekleştirme çabasına yönelik kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve davranışlardan yoksundur. Ancak, bu yoksunluğa rağmen çalışanın yaratıcılığını ve gelişmeye açıklığını bir şekilde ortaya

çıkabilir ihtimali bulunmaktadır. Çalışan örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğundan alternatif iş olanaklarına bakacaktır. İnsan kaynakları yönetimi ile bu durum daha etkin şekilde değerlendirilebilir. Düşük örgütsel bağlılık, zorunluluk bağlılığı veya devamlılık bağlılığı (continuance) şeklinde sınıflandırılan bağlılık olarak tanımlanabilir (Allen ve Meyer, 1990). Bu bağlılık, çalışanın ayrılma maliyetlerini göz önüne aldığı anda, örgütte kalmaya ihtiyaç duymasından ileri gelmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Bu bağlılık düzeyine sahip çalışanlar bireysel görevle ilgili çabalardan geridirler. Bunu yanında, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çabayı göstermektedirler. Bundan dolayı örgütte arzu edilmeyen çalışanlar olarak “duygusuz çalışanlar” şeklinde tanımlandıkları ifade edilmektedir. Bu nedenle, bu tür çalışanlar ilk fırsatta alternatif iş olanakları bulup başka örgüte geçmeyi arzulamaktadır. Düşük düzeydeki bağlılık dedikodu, söylenti, itiraz ve şikayet gibi birtakım olumsuzluklara neden olduğundan çalışanın güvensizlik yaşaması, uyumsuzluk göstermesi ve dolayısıyla örgütte gelir kayıpları yaşanmasına neden olmaktadır (Bayram, 2005).

İlimli Örgütsel Bağlılık: Bu bağlılıkta birey, örgütün amaç, hedef ve faaliyetlerini kabul etmekte ancak örgütsel özdeşleşmenin, bağlılığın tam olmadığı ve kendisini örgüte ait hissetmediği durumu ifade etmektedir. İlimli örgütsel bağlılıkta, çalışanlar sisteme karşı çıkmakta ve bireysel kimliklerini koruma çabası içine girmektedir. Çalışanlar örgütün sahip olduğu değerleri kabul yeterliliğine sahip bireyler olarak, bir yandan beklentileri karşılar ve örgütle bütünleşir, öte yandan kişisel değerlerini koruma çabasını devam ettirir. Bu durum kişisel değerler ile örgütsel beklentiler karşı karşıya geldiğinde olumlu sonuçlanmaz. İlimli örgütsel bağlılık düzeyine sahip çalışanların, toplumsal sorumlulukları ve örgütsel sadakatları arasında birtakım çatışmalar veya bocalamalar yaşamaları kaçınılmaz olmaktadır. Buda örgütte kararsızlığa ve verimsiz çalışmaya neden olmaktadır (Bayram, 2005). İlimli örgütsel bağlılık düzeyi şekilsel veya normatif bağlılık (normative) şeklinde sınıflandırılan bağlılık olarak tanımlanabilir (Allen ve Meyer, 1990). Normatif bağlılık çalışanın örgütte kalmayı devam ettirme ve yükümlülüklerini yerine getirmeyi ifade etmektedir. Çalışanın yüksek düzeydeki normatif bağlılığı örgütte kalmaya ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. (Meyer ve Allen, 1991).

Yüksek Örgütsel Bağlılık: Bu bağlılık düzeyinde birey örgütün amaç, hedef ve değerlerini kabul eder, örgütle özdeşleşir, bağlılığı tamdır ve kendisini bağlı olduğu örgüte

adar. Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek düzeyde olması duygusal bağlılık şeklinde tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Bu bağlılık çalışanın örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı ve özdeşleşmesini göstermektedir. Çalışanların güçlü şekilde duygusal bağlılık göstererek örgütte kalmaları, bu duruma ihtiyaç duymalarından kaynaklanmamakta, çalışanlar daha çok kendileri istediği için örgütte varlıklarını sürdürmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Çalışan örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için bütün çabasını göstermekte ve örgütte kalmayı şiddetli bir şekilde arzu etmektedir.

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip çalışanların yaptıkları işten, örgütteki kendi geleceklerinden, denetimlerden ve iş arkadaşlarından diğer bağlılık düzeylerine göre doyumları daha yüksektir. Bu bağlılığa sahip çalışanların örgütten ayrılmaları mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgütün amaç ve kültürünün değişmesi, isten tatminsizlik ve ödüllerden yoksun kaldıkları hissi taşıdıklarında durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık düzeyi bazen çalışanın gelişimini ve özgürce hareket edebilmesini kısıtlamakta, yaratıcı ve yenilikçiliğini engellemekte, gelişmelere direnç göstermesine neden olmaktadır. Bazen de çalışanın iş dışındaki ilişkilerinde stres ve gerilime neden olmakta, bu nedenle kendisini zorlamasıyla gösterdiği uyum insan kaynaklarının etkin olmayan sonuçlarını ortaya çıkarmaktadır (Bayram, 2005).

3.4. İş Stresi

Son dönemde insanların iş ve sosyal yaşantısında yaşadıkları zorlukları gündeme getirirken dile getirdikleri konulardan biri de stres konusudur. Küreselleşme ve günümüz ekonomik koşullarının zorlukları hayatın işleyişine etki etmektedir. Bu etkiler insan sağlığında, ilişkilerinde ve davranışlarında birtakım değişikliklere ve belirsizlikler yol açarak stres olgusunun yaşanmasına neden olmaktadır. Dünya üzerinde tüm canlılar belli oranlarda stres altında yaşamaktadır. Ekonomi ve sosyal hayatın belirlediği yaşam koşulları stres düzeyinde hem artışa hem de azalışa neden olurken, bir yandan da insan bedenini yıpranmasına neden olmaktadır. Günlük yaşamın hemen hemen her anında yaşanan ya da her insanın hissedilen stresi, finans alanında yaptığı işlemler için endişelenen borsacılar, verilen işleri zamanında yetiştirmeye çalışan işçilerde, sahada müsabakaya çıkan sporcularda ve hastalığı yüzünden yatağında tedavi sürecinde olan hastalarda görebilmek mümkündür (Selye, 1976). Stres, bireyin psikolojik ya da fiziksel uyarılara ve karşılaştığı değişikliklere uyum göstermek üzere verdiği tepkilerdir. Özellikle iş dünyasının yoğun

temposu nedeniyle giderek yaygınlaşan stres ciddi bir soruna dönüşmüş durumdadır. Bu sorun çalışanın sosyal yaşantısını, sağlığını, iş performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Hemen hemen her alanda karşımıza çıkan stres, gündelik yaşamda, eğitim alanında, bilim ve iş dünyasında sıklıkla yaşanan ve farklı disiplinlerden birçok araştırmacı tarafından inceleme konusu yapılmaya değer görülen bir durumdur.

3.4.1. İş Stresinin Tanımı ve Önemi

Çalışma hayatı, küreselleşen dünyada teknolojik değişimlere paralel olarak büyük gelişmeler göstermektedir. Bu gelişmeler çalışanların iş ortamındaki yüklerini bir yandan azaltırken diğer yandan iş ortamına ilişkin bazı zorluklar yaşamasına neden olmaktadır. Birey, sosyal bir varlık olarak önüne çıkan değişimlere uyum göstermek için kendi psikolojik ve fiziksel sınırlarını zorlamak zorunda kalmaktadır. Monotonlaşan iş akışları, işe karşı yabancılaşma hissi, işletmelerin daha hızlı üretim beklentileri, dinlenme saatlerinin azaltılması gibi durumlar çalışanın stres yaşamasına neden olmaktadır (Er, Kaya ve Temiz, 2018).

Modern çalışma yaşamının bir parçası olan stresin örgütlerde psikolojik, fizyolojik ve zihinsel etkileri örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmada birtakım sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilecek bu sonuçlar çalışanın çevresiyle uyumundaki eksiklikten kaynaklanmakta ve bu durum çalışanın stres düzeyini yükseltmektedir. Bu nedenle hem bireysel hem de örgütsel olarak belirlenen amaçların yerine getirilebilmesi için yaşanan stresin kontrol edilmesi ve asgari düzeye indirilmesi önemli hale gelmektedir. Bu nedenle çalışanların stres kaynaklarına verdikleri farklı yanıtların anlamlandırılması çalışan ve örgüt arasındaki uyumu birlikte ortaya çıkaracaktır. (Kwok, 2006).

İşletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek ve stratejik olarak bu üstünlüğü sürdürebilmek için sahip oldukları işgücünün verimliliğini önde tutmak zorundadır. Çalışanın verimliliğini artırmak ise yaptığı işten motive olması ve dolayısıyla mutlu olması ile gerçekleşebilmektedir. Bu durum da ancak, stresten uzak bir çalışma ortamının oluşturulması ile sağlanabilmektedir. İşletme içinde stresli bir ortam çalışanın verimliliğini azaltabilmekte ve işletmeye birtakım olumsuz sonuçlar yaşatabilmektedir. Her birey, yapmış olduğu iş için yüklenebileceği kapasitenin bir sınırı olduğunu düşünmektedir. Çalışanın, örgüt içinde iş taleplerinde bu kapasite sınırının aşılması durumunda hissettiği öznel

duygular iş stresi olarak tanımlanmaktadır (Edward, 1992). Hissedilen bu öznel duygular anksiyete ve gerginlik olarak ortaya çıkmaktadır (Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997).

İş stresi, örgüt içi faaliyet ve durumlarına göre çalışanın yüklendiği görevleri yerine getirememeye hissine kapılması durumudur. Parker ve Decotiis (1983), bu durumda iş ortamında çalışanın algıladığı şartlar ve olaylar nedeniyle bireyin kendi fonksiyonunun örtüşmediğini fark etmesi ya da öyle zannetmesi sonucunda ortaya çıkan duyguyu iş stresi olarak tanımlamaktadır.

Çalışan bireylerin, örgüt içinde yapılan işler hakkında yaşadığı endişe hali, tedirginlik hissi veya kaygılarının iş stresi olduğu söylenmektedir (Barutçugil, 2004). Bu tanım daha çok çalışanın iç dünyasıyla ilgili bir durumu ifade etmektedir. Bir başka tanımda ise, çalışanın duygusal ve fiziksel anlamda kendisine tehdit olarak gördüğü iş koşullarına göstermiş olduğu tepkileri iş stresi olarak tanımlanmaktadır (Jamal, 2007). Bu tanımda ise çalışanın iç dünyasının dışa yansımaları ile ilgili bir durum olduğu görülmektedir.

Başka bir tanımda iş stresi, çalışan bireylerin yürüttükleri olağan işleri engelleyen, bu işlerin farklı noktalara doğru çekilmesini baskılayan ve çalışan ile örgütün işleri arasında cereyan eden bir etkileşim olduğu söylenmektedir (Güney ve Demir, 1997). Bununla birlikte, günümüz çalışanlarının örgütün faaliyet alanını oluşturan iş çevresinde sık sık karşılaştıkları tehditlere ilişkin tepkileri iş stresi olarak da ifade edilmektedir (Chuang ve Lei, 2011). Ayrıca, iş stresinin, çalışan bireyin örgüt iş ortamına dair algısı sonucu yaşadığı kişisel işlev bozukluğu olduğu söylenmektedir (Hwang, Hyun ve Park, 2013).

Çalışanlara karşı örgüt tarafından yapılan talep ve baskının artması durumunda çalışanın bu durumla mücadele etmeye çalışması ve bunun neticesinde gösterdiği tepki iş stresi olarak ifade edilmektedir. Yöneticiler ve iş arkadaşlarından destek alınmadığında, çalışanlar kendi işlerinde denetim gücünü algılamazlar ve daha çok stres yaşarlar (Leka, Griffiths ve Cox, 2004). İş stresi, çalışan bireyin normal olmayan fonksiyonlar göstererek psikolojik ve fizyolojik davranış şeklini değiştirmesi, iş taleplerinde yetenekleri ya da ihtiyaçlarına yönelik uyumsuzluk yaşamaları sonucunda olumlu olmayan fiziksel ve duygusal davranış karşılıkları göstermesi olarak ifade edilmektedir (Cam, 2004).

Çalışanın yaptığı işten memnuniyeti, verimliliği ve performansı üzerinde iş stresinin

etkileri bulunmaktadır. Bu etkilerin yanında, çalışanın fizyolojik ve psikolojik olarak kişisel sağlığına, işteki sürekliliğine ve aile içi ilişkilerine de etki etmektedir (Tennant, 2001). Günümüz örgütlerinin çalışma ortamlarında ortaya çıkan stres artması, çalışanın uzun saatler boyunca iş stresine maruz kalması ile çalışanın istihdamı arasında ayrılmaz güçlü bir bağ oluşturması, beklenmedik fizyolojik ve psikolojik tepkiler vermesi ve günlük yaşamın önemli bir parçası olarak görülmesinden ileri gelmektedir (Hwang, Lee, Park, Chang ve Kim, 2014). İnsan sağlığına yönelik yapılan araştırma sonuçlarına göre, iş stresinin insan bedeninde davranışsal, fizyolojik, immünolojik, endokrinolojik değişimlere neden olduğu ve bu değişimlerin homeostatik mekanizmaları etkilediği belirlenmiştir. Bu nedenle iş stresi, çalışan bireyin yaptığı işe ilişkin durumları, iş akış süreçleri ve iş ortamında çalışma arkadaşları ile etkileşim yaşaması sonucunda meydana gelen psikolojik ve fizyolojik denge bozukluğu olduğu ifade edilmektedir (Avcı, 2019)

İş stresinden kaynaklı olarak çalışanın fizyolojik ve psikolojik dengesi bozulmakta ve değişim göstermektedir. Bu dengenin bozulması sonucunda çalışanın iş ve iş ortamına ilişkin işlevlerinde sapmalar yaşanabilmektedir. Bu sapmaların sürekli olarak yaşanması *kronik iş stresi* olarak tanımlanmaktadır. Kronik iş stresi de çalışanda işe devamsızlık, işten ayrılma, düşük performans, düşük verim gibi durumlarla sonuçlanmaktadır (Özgüven, 2003). Düşük seviyede iş stresi yaşayan çalışan bu durumdan olumlu yönde etkilenecek iş motivasyonu, verimliliği ve performans ölçütlerinde artış göstermektedir. Ancak, yüksek seviyede iş stresi yaşayan çalışan için ise bu durum çalışana olumsuz yönde motive edici bir hale gelmektedir (Tiyce vd. 2013).

İş stresi, çalışanlar ve yöneticiler arasında yaşanan yoğun rekabet sonucu ortaya çıkmaktadır. İş stresine neden olan faktörler, çalışanların kontrol edemediği örgütün çevresel şartlarından oluştuğunda, çalışanlar uyumsuzluk göstererek zorluk yaşamaktadır. Bununla birlikte, çalışanlar işe ilişkin plan ve programlarına uygun talep ve beklentilerde bulunmaz ve çevresel şartların baskısı sonucu bu taleplerini değiştirmek ve uygun hale getirmek mecburiyetinde kalırlarsa iş stresi yaşamaktadır (Göksel ve Tomruk, 2016). Stres ve yapılan işin arasında belirlenen dört önemli işlevsel ilişkinin varlığından söz edilmektedir. Bu işlevsel ilişkiler, yaşanan stresin yoğunluk derecesi ile başarı düzeyi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır (Güney, 2001). Bu işlevsel ilişkiler;

- İş, stres yaratan bir kaynaktır ve bu kaynak çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve

yeteneklerini zorlayıcı yönde hareket eder.

- İşten kaynaklanmayan, iş dışı faktörlerin neden olduğu stres kısa bir süre sonra işte de etki gösterirler.
- Kişi yaptığı işe odaklanarak karşısına çıkan stresten uzak kalmaya çalışır.
- Çalışanın yaptığı işte başarı göstermesi stresin azaldığının ya da ortadan kalktığının bir göstergesi şeklinde değerlendirilebilir. Çalışanın yaptığı iş, kendisi için bir stres ölçütü olarak görülebilir.

3.4.2. İş Stresine İlişkin Teorik Yaklaşımlar

İş stresine yönelik literatür incelendiğinde kavramın gelişimine katkıda bulunan birçok araştırmacı bulunmaktadır. Bu araştırmacıların başlıcalarını Selye (1965), Marshall ve Cooper (1976), Katz ve Kahn (1978), Beehr ve Newman (1978), Schuler (1980), Ivancevich ve Matteson (1980), Parker ve Decotiis (1983) ve Lazarus (1983) olmak üzere sıralamak mümkündür. Bu araştırmacılar yaptıkları teorik yaklaşımlarda iş stresini bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler üzerinden incelemiş ve nedenlerini araştırmışlardır. İş stresinin kavramsal gelişimine katkı sağlayan ve önde gelen yaklaşımlar etkileşimsel model, kişi çevre uyumu, iş talep kontrol teorisi, kaynakların korunması modeli, örgütsel model ve iş stresi genel kuramı şeklinde sıralanmaktadır (Köse, 2020).

Etkileşimsel Model: Lazarus (1966) tarafından ortaya atılan modele göre stres birey ve çevresi arasında kurulan ilişkide yaşanan dinamik bir süreç bağlamında araştırılmaktadır. Etkileşimsel modelde, psikolojik açıdan bakılan stres birey ve çevre değişkenlerinin etkileşimlerinin bir sonucudur. Çalışan birey, işyerinde yaşadığı problemlere bir çözüm getiremediğinde veya bu problemler kişisel sağlığını tehdit etmeye başladığında stres meydana gelmektedir (Ganster ve Rosen, 2013).

Kişi-Çevre Uyumu Modeli: French ve arkadaşları (1982) tarafından ortaya atılan modele göre çalışan ve iş çevresi arasında yaşanan etkileşim incelenmektedir. İş çevresini çalışma koşulları ile çalışan uyumlu ise daha az stres yaşanması olası beklentiyi oluşturmaktadır. İş çevresinin beklentileri ve çalışan bireyin sahip olduğu yetkinlikler arasında dengesizlik oluşuyorsa iş stresi yaşanmaktadır (Morrow ve Brough, 2019). Bir

başka değişle, bireyin yetenekleri ile iş talepleri arasındaki uyumsuzluk varsa stres ortaya çıkmaktadır. Ek olarak, çalışan bireyin amaçlarına uyum göstermeyen ve taleplerini karşılayamayan örgüt iş ortamı da uyumsuzluk nedenleri arasında yer almaktadır. Bu durum da çaba-ödül dengesizliği yaşayan çalışan psikolojik olarak strese girmektedir (Siegrist, 1996).

İş Talep-Kontrol Teorisi: Karasek (1979) tarafından öne sürülen teoride çalışan ve iş ortamı arasında yaşanan ilişkisel etkileşim açıklanarak iş talepleri ve iş kontrolü olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. İş talepleri boyutu duygusal, bilişsel ve fiziksel stres kaynaklarını içerirken, iş kontrolü boyutu ise örgüt işyerinde çalışana tanınan ya da verilen karar yetkisi ve becerilerini kullanma yönündeki özgürlüğünü içermektedir. Örgütün iş taleplerinin çalışanın kişisel kontrolünü yani iş talepleri boyutunun iş kontrol boyutunu aştığı durumlarda iş stresi yaşandığı ortaya çıkmaktadır (Häusser ve Mojzisch, 2017).

Kaynakların Korunması Teorisi: Bu teoriye göre çalışan bireyin sahip olduğu mevcut kaynakları korumak ve geliştirmek üzere çaba gösterdiği belirtilmektedir. Teoride vurgulanan hususun, çalışan birey kendisinde bulunan kaynakları korumayı, yenilemeyi ve geliştirmeyi istemesi ancak bu isteklerini gerçekleştiremediğinde strese girmesi ya da stres yaşamasıdır. Başka bir değişle mevcut kaynaklar kaybedildiğinde ya da stabilize edilemediği durumda çalışanın kaynaklarına yönelik bir tehdit algısı hissetmesi sonucunda stresle karşılaşmakta ve stres yaşamaktadır. Bu teori, çalışanın öznel özellikleri ve dış çevrenin stres kaynaklarını birlikte değerlendiren bütüncül bir yaklaşım göstermektedir. Teoride, iş taleplerinin bireyin sahip olduğu yetkinlikleri ve kaynakları aşması durumunda stresin ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır (Tziner, Rabenu, Radomski ve Belkin, 2015).

İş Stresi Modeli: Parker ve Decotiis (1983), yaptıkları araştırmada iş stresinde örgütsel belirleyicileri vurgulamışlardır. Stres kaynaklarını yapılan işin özellikleri, örgütsel faktörler, çalışanın örgüt bünyesindeki rolü, iş arkadaşları ile ilişkiler, çalışanların kariyer gelişimi, dış yükümlülükler ve belirlenen sorumluluklar boyutlarında ele almışlardır. İş stresi modelinin, stres ve bireysel-örgütsel sonuçlarla ilgili olmak üzere iki düzeyde çıktısı bulunmaktadır. İkinci düzeyde yer alan bireysel-örgütsel çıktılar olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı ve kaçınma davranışı gösterilmektedir (Köse, 2020).

İş Stresi Genel Modeli: Beehr ve Newman (1978) tarafından geliştirilen iş stresi modelinde iş stresi, stres kaynakları ve bireyin hissettiği gerilim duygusu olmak üzere iki

temel düzeyde ele alınmıştır. Bireysel ve çevresel faktörler stres kaynaklarını oluşturmaktadır. Bireysel ve çevresel faktörler olarak adlandırılan bu iki stres kaynağının etkileşimi sonucu stresin ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Beehr ve Newman, 1978).

3.4.3. İş Stresinin Öncülleri

İş stresi öncülleri başlığı altında iş stresi öncülleri, bireysel ve örgütsel iş stresi kaynakları olmak üzere iki grup altında açıklanmıştır.

3.4.3.1. Bireysel Stres Kaynakları

Stres, kişinin durumu algılama şekli, sahip olduğu farklılıklar, içe ya da dışa dönük kişilik yapısı, cinsiyeti, yaşı, gücü gibi bireysel stres kaynaklarından ileri gelmektedir (Gürbüz ve Şeşen, 2016). İnsanlar birer birey olarak birbirlerinden farklı özelliklere, stres karşısında farklı algı düzeylerine ve farklı stresi yönetme biçimlerine sahiptirler. Çalışanlarında birbirinden farklı bireyler olarak strese karşı geliştirdikleri tepkiler farklılık gösterecektir. Dolayısıyla bireysel stres kaynaklarının etkileri örgütlerin dikkatle üzerinde durması gereken konulardan biridir. Örgütlerde görülen stres bazı kişisel özellikleri içerebilir. Yöneticilerin cinsiyeti, yaş, ırk farklılığı, inanç, özel yaşam, davranış şekilleri ve beceri örgütteki stresi ortaya çıkaran güçlü unsurlar olarak ifade edilmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003). Stres nedenleri arasında sayılan bazı kaynaklar aşağıda ele alınmıştır.

Kişisel Özellikler: Bireyin kişilik yapısı stres oluşumuna ve büyüklüğüne etki eden temel unsurlardan biridir. 1950'lerde Fridman ve Rossman yaptıkları çalışmada kişilik tipini A tipi ve B tipi kişilik olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. A tipi kişilik özelliğine sahip bireyler sabırsız, saldırgan, sürekli hareket halinde, aynı anda birden çok işle uğraşan işkoliklerdir. B tipi kişilik özelliğine sahip bireyler ise A tipi kişilik özelliğinin tam tersi çok fazla eylemde bulunmayan ve stres faktörlerinden daha az etkilenen bireylerdir (Sabuncuoğlu, 2013).

A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin devamlı yüksek rekabet dürtüsü ve zaman baskısı olmak üzere iki temel karakteristiği bulunmaktadır. Bu tip bireyler yüksek düzeyde stresli, hız gerektiren, rekabetçi ve yoğun çaba ihtiva eden işleri yapmayı seçerler. İş arkadaşları çok yavaş kalırsa hızlıca öfkelenir ve onlara sabırsız davranırlar. A tipi kişilik

özelliğine sahip bireyler buldukları iş çevresi is stresi faktörleri içermese bile bir şekilde kendilerini stres altına sokarlar. Bu tip kişiler için bu durum kişiliklerinin ayrılmaz temel bir parçası olarak görülmektedir (Schultz ve Schultz, 1998). A tipi kişilik özelliğine sahip bireyler hızlı, rekabetçi, çok çalışkan, hırslı, sabırsız ve telaşlıdır. İşi tamamlayamazsa eve iş götüren, mesai mefhumu olmaksızın çalışabilen, rekabet etmeyi seven, gelecek planları yapan ve hedefleri olan kişilerdir. A tipi kişilik özelliği taşıyan kişileri fazla stres ve zaman baskısı yaptıkları işlerden alıkoymaz. Bir iş üzerinde uzun süre motivasyonunu yitirmeden çalışabilir ve zor durumların üstesinden gelmeyi bilirler (Gürbüz ve Şeşen, 2016).

B tipi kişilik özelliğine sahip bireyler ise A tipinden farklı olarak duygularını kontrol ederek heyecan ve telaşa kapılmaz, daha sabırlıdır, örgüt içinde yaptıkları işten tatmin olurlar ve daha dışa dönüktürler (Tükeltürk ve Topaloğlu, 2010). B tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin uzlaşmacı tavırları ve bencil olmayan davranışları stresi azaltıcı yönde etki etmekte ve bireyler daha az stres yaşamaktadır (Eren, 2014). B tipi kişiler esnek, katı kuralları olmayan, sakin, yavaş, sabırlı ve kendi keyfine düşkün kişilik özelliklerine sahiptir (Sezgin, 1994). Başkaları ile yarış yapmaktan ve iddiaya girmekten kaçınırlar. Bu bireyler mükemmeliyetçiliğe ulaşmak için gayret göstermez, duygusal olarak heyecan ve telaşa kapılmaz, sakin, yumuşak, zaman baskısı ve kısıtlaması olmayan, sorumluluğu düşük, yaşanan her şeyi oluruna bırakma eğilimi gösteren ve işleri yüklenmekten kaçınan/hoşlanmayan tutum ve davranışlar içinde bulunurlar. Takdir edilmeye önem vermeyip, kendilerine, ailelerine ve hobilerine zaman ayırmayı tercih ederler. Daha sosyal davranırlar, her insanın hata yapabileceğini düşünür, kusursuzluk aramazlar ve astları onlarla çalışmaktan zevk alır. Her şeyi ciddiye almaz, ciddi konuların bile esprili bir taraflarını bulurlar, çevresindekileri sakinleştirirler ve rahatlatıcı davranırlar. Herkese ve kendilerine karşı hoşgörü içerisinde davranırlar, hataları tolere edebilme güçleri yüksektir ve affedici yönde hareket ederler (Eren, 2014).

Bazı araştırmalara göre, A tipi kişilik özelliği yönetici ve çalışanların kariyer planlamalarında yardımcı olurken, başarılı üst yöneticilerin ise B tipi kişilik özelliğine sahip bireyler arasından çıktığı sonucuna ulaşıldığı ifade edilmektedir (Durna, 2010). Ancak bu iki tipteki insan özelliğini iki uç kişilikler olarak birbirinden ayırmak mümkün değildir. Bir insan hem A tipi hem de B tipi kişilik özelliklerinin tamamını taşıyabilmektedir. Dolayısıyla, kişiler belli şartlarda durum, zaman ve yere göre tavır ve davranış göstermekte, karakteristik olarak kendine has bir davranış özelliği taşımamaktadır (Kaya ve Keskin, 2008).

Yaş: İşyerinde yaşanan stresi düzenleyen diğer önemli bireysel stres kaynağında yaş olgusudur. Yaş grupları olarak orta ve ileri yetişkin dönemlerinde bulunan yöneticiler, yaşlanmayı içeren biyolojik, değişimler ve emekliliğe dönük endişeler gibi duygusal zorluklar yüzünden yoğun strese karşı hassasiyet gösterebilirler. Hayatın bu dönemi duygusal problemler ve hayal kırıklıklarının artmasını tetikleyebilir. Ayrıca, yaşlılıkla birlikte insanlarda hem zihinsel hem fiziksel değişimler yaşanmaktadır (Erdoğan, 1999).

Yapılan birçok araştırmada farklı yaşlarda bulunan bireylerin çevresindeki gelişmeleri farklı şekilde algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. Çocukluk, gençlik, orta yaşlılık ve yaşlılık dönemlerinde algılar farklılaşmaktadır. Yöneticilerin stres nedeniyle ortaya çıkan problemlerinin ileriki yaş gruplarından orta yaşlılık ve yaşlılık dönemlerinde yoğun olduğu söylenmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003). Yaş ilerledikçe gençlik ve orta yaşlılık dönemlerinde olduğu gibi fazla sorumluluk gerektiren işleri üzerine almaktan kaçınılmakta, hırsların ve kariyer planlarının azaldığının görülmektedir (Eren, 2014).

Cinsiyet: İşletmelerde strese neden olan bir diğer bireysel stres kaynağında cinsiyettir (Eşsizozğlu vd. 2013). İş stresi cinsiyete göre farklılaşmaktadır. Kadınların toplum içindeki rolü, yeri ve yüklendiği sorumluluklarına yönelik klasik düşünceyle birlikte modern dünyadaki düşünce sistemine göre çalışma hayatında başarılı olma hırsları, kariyer planı yapma arzuları ve evle iş arasındaki tempolu yaşamları nedeniyle iş stresi yaşamaları kaçınılmaz olmaktadır (Kırel, 1993). Kadınlar erkeklere göre farklı kişilik özellikleri taşımaktadır. Kadın çalışanlar daha toleranslı, yaratıcılığı yüksek, esnek davranabilen, hevesli, iş çevresindeki tehditlere karşı mücadele edebilen ve orta düzeyde güven duygusuna sahipken, erkek çalışanlar ise inancı yüksek, daha kararlı, kendine oldukça güvenen ve yönetici olma kabiliyeti gibi kişilik özellikleri göstermektedirler (Ünsoy ve Gürol, 2000).

Aile Yaşamı: Bireyin çevresiyle olan etkileşiminin bir sonucu olarak stres oluşmaktadır. Bireyin çalışma hayatındaki yüklendiği çalışan rolünün yanında ailesiyle birlikte üstlendiği görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Ailevi problemler, yaşanan yere ait örf-ananeler, ailenin sahip olduğu kültürel farklılıklar ve aile içi stres bireyin çalışma yaşamına olumsuz yansiyarak iş stresine neden olabilmektedir. Çalışanın yaşadığı problemlerden bilhassa aile yaşamındaki problemler olumsuz etkiler yaparak çalışanın iş stresini artırmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010). Teknolojik gelişmeler, rekabetçi politikalar ve verimlilik arayışları örgütlerin çalışanlarının performanslarını arttırmaya yönelik

uygulamalar gerçekleştirmesini zorunlu hale getirmektedir ve bu nedenle örgütler çalışanlarına daha çok önem vermek zorundadırlar.

3.4.3.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Çalışanların örgütlerinde geçirdikleri zamanın olumlu şekilde geçirilmesi yaşam kalitelerini yükseltmektedir, tersi durumda ise örgüt içinde yaşanan olumsuzluklar ise baskı yaratabilmekte ve stres düzeylerini yükseltebilmektedir. Çalışanların davranışlarını etkileyen örgütsel stres kaynakları, çalışanların iş çevresi ile yaşadığı etkileşim sürecinde karşımıza çıkmaktadır (Göksel ve Tomruk, 2016). Çalışma ortamındaki herhangi bir durum ya da olay örgütsel stres kaynağı olarak ortaya çıkabilmektedir. Her örgüt kendi içinde stres yaratacak kaynak geliştirebilmektedir. Bu nedenle örgüt ve iş ortamında iş stresi olarak birçok kaynaktan söz edilebilmektedir. Çalışanlar arası gruplaşmalar, iş arkadaşları ve yöneticiler ile yaşanan çatışmalar, işin kendisi, örgütteki teknolojik seviye, yapılan işin miktarı, çalışanların deneyim ve tecrübelerine göre bu durum değişiklik göstermektedir (Aydın, 2004). Örgütsel iş stresi kaynakları olarak örgüt yapısı, fiziksel çevre koşulları, yapılan iş, kariyer planı gelişimi ve çalışanlar arası ilişkiler sayılabilir.

Örgüt Yapısı ve Kültürü: Örgüt yapısının stresin önde gelen kaynaklarından olduğu söylenmektedir. Örgüt yapısı ile ilgili stres kaynakları arasında bölümler arası kötü rekabet ve çekişmeler, sıkı gözetim, örgütsel amaç ve yöntemlerinin belirsizliği, iş baskısı, çalışma arkadaşları arasındaki soğuk ilişkiler, örgüt içinde yaşanan uzaklık duygusu, yönetici ve diğer çalışanların tedirgin edici davranışları, karar alma sürecinde yer bulamama, çalışma arkadaşları arasındaki tutum ve davranışlar, çalışanların birbirlerine karşı duyarlılıkları, örgüt sitemindeki karmaşıklık, yöneticilere tanınan yetersiz yetki ve sorumluluk, bağımsız karar alma ve uygulama olanaklarının kısıtlı olması, üstlerinin kararlarına katılmama, astların yetki ve sorumluluklarındaki belirsizlikler, bazı yönetimsel uygulamaların ya da kararların eleştiriye açık olmaması olarak sayılabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2003).

Örgütlerde strese neden olan kaynaklar örgüt yapısı, örgüt kültürü, örgüt içindeki pozisyon ve örgütsel alan olmak üzere dört grupta ele alınabilir. Örgüt yapısı çalışanların iş performansı etkilemekteyken, örgüt kültürü çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendirmekte ve örgüt kültürü ile bağlantılı örgüt ikliminin biçimlendirdiği örgüt politika ve gelenekleri çalışanlara baskı ve gerilim yaşatabilmektedir (Cartwright ve Cooper,

1997; Ekinci ve Ekici, 2003).

Örgütsel pozisyon ise bir diğer örgütsel iş stresi kaynağı olarak yöneticilerin örgütte işgal ettiği pozisyon olarak ifade edilmektedir. Birtakım rekabet ve çekişmeler pozisyon gereği yaşanabilmektedir. Örgütsel alan ise yöneticilerin işleri ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirdikleri ve çalışma arkadaşlarıyla birlikte oldukları yerdir. Bu alana ilişkin sahiplik duygusunun sınırlarını bilmeyenler tarafından aşılması halinde bu durumun stres kaynağı olabildiği ifade edilmektedir (Ross ve Altmaier, 1994).

Fiziksel Çevre Şartları: İş ortamına ilişkin fiziksel şartlar ses, gürültü, ışık, aydınlatma, nem hava durumu gibi unsurlardan meydana gelmektedir. Birçok araştırmada sıcaklık, nem, ışık gibi unsurların çalışanın psikolojik, fizyolojik durumunu etkilediği ve iş kapasitesini değiştirdiği ifade edilmektedir (Yumuşak, 2007).

Çalışma ortamındaki fiziksel şartların çalışan üzerinde bir takım olumlu ve olumsuz olarak nitelendirilebilen bazı etkileri bulunmaktadır. Bu etki ve değişimlerin ise örneğin, gürültülü ortamlarda çalışan kişiler arasında iletişim kopuklukları yaşanması, yetersiz veya fazla parlak aydınlatma sistemlerinin çeşitli iş kazalarına neden olması gibi sonuçlarla karşılaşıldığı ifade edilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2003).

Hava kirliliği, çevre kirliliği ve işyerine ait çöplerin toplatılmaması gibi durumlar çalışanın biyolojik sağlığı üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Bu tip çevresel kirlilikler çalışanlarda solunum bozuklukları ve zehirlenmelere neden olabilmektedir. Sanayileşmiş kentlerde ve fabrikaların yoğun olduğu yerlerde çalışan kişilerin sağlığını tehdit edici riskler daha fazladır. Bu nedenle bu gibi yerlerde çalışan kişiler sağlıklarının bozulabileceğini veya ölebileceğini düşünerek strese maruz kalırlar (Altun, 2001).

Yapılan İşin Niteliği: Yapılan her işin kendi yapısına, kapsamına, gereklerine, gerekleriyle bağlantılı özelliklerine ve kendine özgü stres oluşturan taraflarına has stres kaynakları bulunabilmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003). Bu doğrultuda işin niteliğine ilişkin stres kaynakları aşağıdaki maddeler kapsamında ele alınabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2003; Yumuşak, 2007). Bunlar;

- Aşırı Yüklenme (Çok Fazla veya Çok Az): Niceliksel veya niteliksel olacak şekilde işin aşırı yüklenmesidir. Belirli zaman kısıtı içinde tamamlanması gereken çok fazla

iş olması nicel aşırı yüklenmedir. İşin kendisi ve yapılmasının zor olması ise niteliksel aşırı yüklenme olarak ifade edilmektedir. Çalışanlarda özellikle bu yetkinlikte işleri yapabilecek yetenek ve beceri yok ise yapılan iş bir stres kaynağı oluşturacaktır.

- Zaman Baskısı: Genel olarak yönetimi ilgilendiren faaliyetler daha yoğun bir zaman baskısı oluşturmaktadır. Örgüt faaliyetleri yerine getirirken bazı işler zaman sınırlamasına tabidir. Bu nedenle bazı çalışanlar zaman kısıtı yaşadıklarında stres yaşamaktadırlar.
- Vardiyalı Çalışma Düzeni: Vardiyalı çalışma sisteminin vücudun biyolojik ritmi ile uyumlu olmadığı zaman dilimleri çalışanlarda kronik yorgunluk, aile ve sosyal ilişkiler bozulmalara neden olması dolayısıyla bir stres kaynağı olabilmektedir.
- İşteki Tehlike Unsurunun Varlığı: Tehlikeli durumlar ihtiva eden işler çalışanın korku, gerilim yaşamasına ve dikkatini işe yoğunlaştırmasına neden olmaktadır. Bu niteliklerdeki işler çalışanda bıkkınlık ve aşırı yorgunluk hissi uyandıran bir stres kaynağı olabilmektedir.
- Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Rol çatışması ya da rol belirsizliği çalışanların rolü hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması durumunda yaşanmaktadır. Çalışanın ne yapacağını bilmemesi ya da işin amaçlarının yeterince tanımlanmamış olması stres kaynağı olabilmektedir. Dolayısıyla, belirsizlik durumları da çalışanda iş tatminsizliği, psikolojik olarak gerilim, kendine güvensizlik ve yararlı olmama duygusunu ortaya çıkarmaktadır. Örgüt içinde atanan rollerin boyutu, niteliği ve yoğunluğuna yönelik rol beklentilerinde çatışmalar ve belirsizlikler yaşanmasına neden olmakta ve bu durum bir stres kaynağı oluşturmaktadır.
- Teknoloji: Teknolojik gelişmelerin hızı çalışanların becerileri üzerinde demode etkisi yapmaktadır. Teknolojik yeni gelişmelerin hız çalışanda görevi yapamama düşüncesini ortaya çıkarmaktadır.
- Monotonluk: Örgüt içinde yapılan işlerin monoton olarak devam etmesi ve çalışanın kendisini iş süreçlerine dahil edemeyerek katkıda bulunamaması çalışanda işe yabancılaşma duygusunu ortaya çıkarmaktadır.

Kariyer Gelişimi: Örgüt içinde kişilerin kariyerlerine yönelik politika ve planlamalar birer stres kaynağı olarak çalışanlara etki etmektedir. Terfi beklentisi, emeklilik planları, transfer kararı gibi durumlara yönelik yönetim tarafından alınacak kararların objektif olmaması ve adil davranılmaması halinde çalışan üzerinde iş stresi oluşturmaktadır (Yumuşak, 2007). Örgütlerin kariyer planlamalarına yönelik, değerlendirme kıstas ve standartlarının uygunsuz olması, bilgi alamama ve subjektif yaklaşımlar çalışmada şüphe oluşmasına neden olmakta, başarıma arzusunu engellenmekte ve bu durum nedeniyle çalışan ciddi ölçüde strese maruz kalmaktadır (Soysal, 2009).

Performans değerlendirmelerinin doğru şekilde yapılması ve liyakat üzerine kurulu bir terfi sisteminin tesis edilmesi çalışanların örgüte olan güveninin artmasını sağlamakta ve bu nedenle motivasyon seviyeleri ve verimlilik artışı sağlanmaktadır. Eksik ya da hatalı performans değerlendirmeleri sonucu yapılan terfiler ise çalışanlar üzerinde strese neden olmakta, çalışanlar arası iletişimi bozmakta ve işe devamsızlık gibi sonuçlara neden olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2012).

Örgütte Kişiler Arası İlişkiler: Örgüt içinde çalışanların üstü ve astı ile pozisyonlarda olan çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin bozuk olması stres kaynağı oluşturmaktadır. Yöneticilerin otoriter tutum ve davranışlar sergilemesi sonucunda ilişki yönetimi olumsuz yönde etkilenmekte ve bu durum bir stres kaynağı oluşturmaktadır (Yumuşak, 2007).

Örgüt içindeki ast-üst ilişkileri, örgütsel iklim ve iletişim eksiklikleri stres oluşumuna yol açan süreçler olarak geçmektedir. Örgüt içi bürokrasinin resmiyet ve mesafe gerektirmesi, iletişimi bozmakta, ast-üst arasında kopukluk yaşanması örgüt iklimini belirleyici unsurlar olarak yer almaktadır (Soysal, 2009). Örgütte yer alan ast-üst ilişkisi çalışan verimliliğini etkilemektedir. Bu ilişkilerin olumsuz olması çalışanlar için stres yaratmaktadır. İşyerinde iletişim alanında yaşanan sorunlar çalışanlar arasında strese neden olmakta ve birbirleri arasındaki rekabet ve yarışını artırmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların kendilerini problemsiz kişiler olarak lanse etmeleri, güçlü olarak gösterme çabaları kaygı ve depresyonu beraberinde getirmekte ve iş yerindeki stresi daha da alevli hale sokmaktadır (Stora, 1992).

3.4.4. İş Stresinin Sonuçları

Stresin çalışan ve örgüt üzerindeki etkilerinin birtakım önemli sonuçları bulunmaktadır. Stres, öncelikle çalışanın açısından sağlık ve psikolojisini etkilerken, örgüt açısından etkisi üretkenliğin azalması ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilememesine neden olmaktadır. Bu etkilere karşılık olarak üretilen tepkiler ise birey tarafından deneyimlenenler ve örgüt tarafından deneyimlenenler olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır (Borman, Ilgen ve Klimoski, 2003). Ek olarak bu tepkilerin sürelerine göre de bir ayrıma gidilebilmektedir. Araştırmada iş stresi sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki grupta ele alınmıştır.

3.4.4.1. Bireysel Sonuçlar

İş stresine ilişkin etkilerin bireyler üzerindeki sonuçları fizyolojik, davranışsal ve psikolojik olmak üzere üç grupta ele alınmıştır.

Fizyolojik Sonuçlar: Stres faktörü ile karşılaşan bireyin bedeni savaş ya da kaç tepkisini vermektedir. Strese karşı insan bedeni kendini doğrudan fiziksel bir tepkiye hazırlar. Fiziksel tepki ise çalışan öfkeli bir yönetici veya müşteri ile zor bir durum için görüşmek veya yüzleşmek zorunda olduğunda gerçekleşmektedir (Towner, 1998). Yapılan araştırmalarda fiziksel rahatsızlıklar ve kronik hastalıkların oluşumunda işyerinde yaşanan stresin önemli ölçüde rol oynadığı belirtilmektedir (House, 1981). Stres bireyde fizyolojik olarak kan basıncının düşmesi, nabız ve kalp atım hızında değişim, bel ağrısı, baş ağrısı, kalp ve ülser gibi fizyolojik sonuçlara neden olmaktadır (Devebakan, 2007). Ek olarak, kilo kaybı, zayıflık, iştahsızlık, açken tokluk hissi, aşırı yeme-içme nedeniyle kilo artışı gibi durumlarında stresten kaynaklanan en öne çıkan fizyolojik sonuçları olduğu ifade edilmektedir (Eren, 2014).

Yaşanan stres sonucunda bireyde tansiyon, iştahsızlık, uykusuzluk ve metabolizmada değişimler yaşanabilmektedir (Mutlucan, 2019). Ek olarak, kalp damar hastalıkları, solunum problemleri, baş ağrısı, cilt bozuklukları gibi birtakım rahatsızlıklarının görülmesi iş stresi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Beehr ve Newman, 1978). Kendini yorgun hissetme, mide bulantısı, kalp çarpıntısı gibi belirtilerde stres sonucunda yaşanmaktadır (Gürbüz ve Şeşen, 2016).

Davranışsal Sonuçlar: Çalışanların yaşadıkları iş stresi sonucunda sergilediği tepkilerin başkaları tarafından da fark edilerek gözlenebilir hale gelmesi durumunda bireylerin iş stresine dair davranışsal sonuçları karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuçlar arasında konuşma güçlüğü, sigara, alkol, madde bağımlılığı, uyku düzensizliği, asabi tutum ve davranışlar, ağlama isteği, eğlenememe gibi durumlar sayılabilir (Soysal, 2009; Örucü Kılıç ve Ergül, 2011).

İş stresi saldırganlık, sinirlilik, yoğun alkol tüketimi, çalışanlar arası ilişkilerin bozulması, az ya da çok yeme, kötü alışkanlıklara alışma gibi çeşitli davranışsal sonuçlara neden olmaktadır (Beehr ve Newman, 1978). Bunun yanında verimliliğin düşmesi, iş devamsızlığının artması, işten ayrılma gibi davranışlarda iş stresinden kaynaklanan sonuçlardır (Mutlucan, 2019).

Psikolojik Sonuçlar: İş yerinde yaşanan stresin çalışanlarda tatminsizlik, gerilim, endişe gibi sonuçları iş stresinin psikolojik etkileri olarak görülmektedir (Mutlucan, 2019). Bunun yanında, doyumsuzluk, kaygı gerginlik, yabancılaşma, düşük belik kaygısı, konsantrasyon kaybı gibi belirtilerde iş stresi sonucu ortaya çıkan psikolojik belirtiler içerisinde yer almaktadır (Beehr ve Newman, 1978). Yapılan bazı araştırma sonuçlarında iş stresinin çalışanlarda anksiyete ve depresyona neden olduğuna yönelik olumsuz olarak nitelendirilen sonuçlara ulaşılmıştır (Clarke ve Cooper, 2000). Tükenmişlik duygusunun oluşumu, sinirlilik hali ve saldırgan davranışların iş stresinin çalışan üzerindeki etkileri sonucu ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şeşen, 2016).

Stres, insan duygu ve davranışlarını etkileyerek birtakım psikolojik değişikliklere neden olmaktadır. Bunlar, aşırı tedirgin olma, korku hali ve endişe hissi, alıngan olma, hasta olma korkusu veya da hasta olduğunu zannetme, basit rahatsızlıkları ciddi rahatsızlıklar ile karıştırma, kaza/ölüm durumlarında aşırı duygulanma, evde yalnız olma ve kapalı alanlarda bulunma korkusu, komik olaylar karşısında durgunlaşma, olayları, insanları ve yapılacak işleri hatırlayamama, işe odaklanmakta zorluk çekme, belirsizlik ve kontrolü kaybetme duygusu yaşama, gergin olma ve iş birliği yapmaktan kaçınma olarak sayılabilmektedir (Eren, 2014).

3.4.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Çalışanların yaşadığı stresin olumsuz sonuçları örgütün etkinliği konusunda doğrudan ilişkili bir nitelik taşımaktadır (Beehr ve Newman, 1978). İş stresi çalışanları etkilediği seviyede örgütleri de etkilemektedir. Çalışanların olumsuz etkilenmesi, örgütlerin de olumsuz etkilenmesi anlamına gelmektedir. Çalışanların yaşadığı stres nedeniyle motivasyonları düşmekte, performans ve verimliliklerinde azalma yaşanmaktadır. Bu olumsuzluklar elbetteki örgütlere de yansıtacak ve birtakım kayıplar ortaya çıkacaktır. Stresin örgütsel sonuçları arasında sayılabilecek unsurlardan performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve yüksek işgören devir hızı, iş kazaları ve işe yabancılaşma sayılmaktadır.

Performans Düşüklüğü: Performans düşüklüğü uzun süreli ve aşırı derecede stresin önde gelen örgütsel sonuçlarından biridir (Barlı, 2010). Örgütsel stresin aşırı düzeyde olması işe devamsızlık, artan sağlık harcamaları ve sigorta giderleri gibi çeşitli maliyetleri bir yandan yükseltirken, diğer yandan iş tatmini düzeyinin düşmesine paralel şekilde birim zamanda mal/hizmet üretiminin düşmesine ve dolayısı ile birim maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Bu durum ise iş ortamına ilişkin örgütsel performansın bir bütün halinde düşüş göstermesiyle sonuçlanmaktadır (Gökgöz, 2013).

Çalışanların performansını önemli derecede etkileyen iş stresinin örgütlerin finansal durumu ve karlılığı üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır. Örgütte çalışanın uzun süreler boyunca iş stresine maruz kalması bilişsel anlamda yorgunluk hissi, dikkat dağınıklığı, iş motivasyonunda düşüş, tükenmişlik ve sergilenen iş performansının niteliksel ve niceliksel olarak azalması gibi durumlarla sonuçlanmaktadır (Smith, 2018).

Stresin çalışan üzerindeki yarattığı etki yapıcı ve yıkıcı etkiler olmak üzere iki türe ayrılmaktadır. Çalışan birey ve örgüt için olumlu şekilde sonuçlanan etkiler stresin yapıcı etkileridir. Bu açıdan değerlendirildiğinde belirli bir seviyeye kadar yaşanan stres çalışanı olumlu yönde etkileyerek performansını yükseltirken, belli seviyelerin üstünde olan aşırı derecede yaşanan stres ise düşük performansla sonuçlanmaktadır (Akgündüz, 2006).

Orta düzeyde yaşanan stres çalışanın daha özenli olmasını sağlayan, yaratıcılık özelliğini açığa çıkararak, çaba ve enerjisini yükselten bir etki göstermektedir. Bu seviyedeki stres çalışan ile çevre arasındaki ilişkinin dengeli olacak şekilde kurulmasında başarısını yükseltmektedir. Çalışan ılımlı düzeyde stres hissetmeye başladığı sürece performans düzeyi artışa geçecek, yeni fırsatların avantajlarından faydalanacak ve olması muhtemel potansiyel sorunlarla başa çıkacak enerjiye sahip olacaktır (Pehlivan, 1995; Örcü vd. 2011).

Bu durumda örgütlerde optimum seviyede stresin yeterli performansı görebilmek için belirli ölçülerde olması ve o ölçüyü aşmaması gerektiği arzu edilmektedir (Gürbüz ve Şeşen, 2016). Çalışanın yaşadığı normal seviyede stres çalışmasını ve verimini biraz daha artırmasını sağlayabilir (Beehr ve Newman, 1978). Çalışanın yüksek seviyede stres yaşaması ise performans ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyerek düşmesine neden olacak ve bu durumda örgüte olumsuz şekilde yansıtacaktır (Beehr ve Newman, 1978).

Çalışanların sağlık durumları ve refah düzeyleri üzerinde etkili olan faktörler örgütteki finansal durumu ve karlılık düzeyine etki etmektedir. Bu nedenle stres sonucu oluşan işe devamsızlık, verimlilik düşüşü ve ayrılma sonucu tazminat talepleri gibi durumların örgüte daha fazla maliyete neden olduğu ifade edilmektedir (Danna ve Griffin, 1999).

İşe Devamsızlık ve Yüksek İş gören Devir Hızı: Çalışanın belirlenen iş programı ve planına uygun zaman çizelgesine uymama durumudur. İşe devamsızlıkta, çalışan işe gelmesi gereken zamanlarda işe gelmez (Güney, 2001). Örgütlerin önemli sorunlarından biri işe devamsızlık yapmasıdır. İşe devamsızlığın, stresli çalışanın stresli durum ve olaylardan uzaklaşma çabasıyla kaynaklandığına yönelik sonuçlara ulaşıldığı ifade edilmektedir (Bacak ve Yiğit, 2010).

Çalışanın stres sonucu işten kendini geri çekmesi, işe bağlılık duygusunun azalması, iş devamsızlığının artması, düşünce olarak işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması ve örgütle özdeşleşmesinin azalması durumudur. Çalışanın işe devamsızlığı, işten ayrılma niyeti ve işten geri çekilme davranışları örgüt için olumsuz sonuçlar doğurur ve bu davranışların örgüte maliyetleri fazladır (Beehr ve Newman, 1978). Çünkü iş stresinin çalışanın iş tatmini ile olumsuz yönde, işten ayrılma niyeti ile olumlu yönde bir ilişkisi mevcuttur (Liu ve Onwuegbuzie, 2012).

Yapılan araştırmalarda, hastalık nedeniyle karşılaşılan işe devamsızlığın önemli bir kısmının örgütsel stresten kaynaklandığı ortaya konmuştur. İşe devamsızlığın azaltılması veya bütünüyle kaldırılmasının hastalıkların nedenlerinin araştırılması ile düzeltilmesinin mümkün olabileceği ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Çalışanlardan, örgütte belli bir zaman içerisinde işten ayrılanların örgütteki ortalama çalışan sayısına bölünmesiyle hesaplanan oran işgören devir hızı olarak tanımlanmaktadır

(Tütüncü ve Demir, 2003). Çalışanın stres altında çalışması ve bu durumun süreklilik arz etmesi örgütsel bütünleşmesine engel teşkil edecektir. İşgören devir hızını yükselten çok sayıda etken bulunmaktadır. Örneğin, otokratik yönetimi benimseyen örgütler veya çalışanların sahip oldukları yetkinlikleri gösterememesi çalışanda stresi artırarak işgören devir hızını yükseltebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). İşgören devir hızının yüksek olması örgütlere fazladan maliyet getirmektedir. Yeni bir çalışanın bulunarak istihdam edilmesi ve işyerine alışması sürecinde boş olan pozisyonla ilgili işler yerine getirilmemiş olacağı ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004).

İş Kazaları: İş kazasını, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) önceden planlanmamış, genelde kişisel yaralanmalar ile sonuçlanan ve üretimin bir süreliğine durmasına neden olan olay şeklinde ifade etmektedir. Örgütler tarafından istenmeyen durumların en başında iş kazaları gelmektedir. Bu nedenle örgütler iş kazalarının önüne geçebilmek amacıyla her türlü önlemi almak zorunluluğundadır. Buna rağmen çalışanın yaşadığı stres sonucu oluşan dikkatsizlikler iş kazalarına neden olabilmektedir. Örgüt içinde işyerlerinde belirlenen çalışma sürelerinin olması gerekenden daha uzun olması ya da çalışanlara tanınan dinlenme sürelerinin kısalığına istinaden yaşanabilecek stres iş kazaları ile sonuçlanmaktadır (Kirkcaldy, Trimpop ve Cooper, 1997).

İş kazalarındaki artışın iş stresi ile ilişkilendirilmesi, yoğun stres altında bulunan bir çalışanın sağlıklı yönde karar verme yeteneğinin bozulduğu, dolayısıyla bu durumun iş kazası olması olasılığını artırdığı gerekçesine dayanmaktadır. Yapılan kazalar doğrudan maliyetlerle birlikte fiziksel kısıtlamalara istinaden örgütsel üretkenliğin düşmesi gibi dolaylı maliyetlere de neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

İşe Yabancılaşma: Yabancılaşma, çalışanın zamanla içinde bulunduğu ortamdan ya da durumdan kendini soyutlaması olarak ifade edilmektedir. Buna karşılık, örgütsel bakımdan yabancılaşma ise çalışanın mevcut örgütsel şartlara ya da örgüt kültürüne karşı uyumsuzluk göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Demirel, 2009). İşe yabancılaşmanın çalışan üzerindeki belirlenen etkileri arasında yüksek düzeyde yaşanan iş stresi olduğu ifade edilmektedir (Tutar, 2010).

İşe yabancılaşma çalışma koşullarının uygunsuzluğu, örgüt içi yetersiz ilişki, takdir ve ödüllerin azlığı, örgüt kültürüne uyum sağlayamama, özgüven eksikliği, işi başaramama korkusu gibi bireysel soruların yanında, baskıcı bir örgüt yönetim şekli, yetki ve

sorumlulukların fazlalığı, çalışanların gelişim ve kariyer beklentisinin engellenmesi, aşırı iş yükü dağıtımını da yabancılaştırmaya neden olan örgütsel kaynaklardır (Aiken ve Hage, 1966).

3.5. İşten Ayrılma Niyeti

Günümüz şartlarında yetişmiş kalifiye çalışanlar örgütler için oldukça kritik öneme sahiptir. Kalifiye çalışanların işe alınarak istihdam edilmeleri yeterli olmayıp, örgütsel maliyetler göz önüne alındığında yetkinlikleri bulunan personelin örgütte kalması da son derece kritik önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütlerin çalışanların işte kalmaları yönünde gayret sarf ederek çalışanların işten ayrılma niyetlerine ilişkin problemlere çözüm bulması örgüt çıkarına olacaktır. Dolayısıyla, örgütler çalışanların bu niyetlerinin gerçeğe dönüşmesini engellemek üzere proaktif davranacaktır. Bundan dolayı, literatürde işten ayrılma niyetine ilişkin yapılan araştırmaların sayısının giderek artan bir eğilim gösterdiği ifade edilmektedir (Dawley, Houghton, ve Bucklew, 2010).

3.5.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı ve Önemi

Çalışanların, mevcut çalıştığı örgütten kendi istekleri doğrultusunda bilinçli ve planlı bir şekilde ayrılma yönündeki düşüncesi işten ayrılma niyeti olarak ifade edilmektedir (Tett ve Meyer, 1993). Örgütten ayrılma yönündeki bu karar düşünce olarak çalışanlar tarafından bilerek ve isteyerek verilmektedir. İş ortamında gelişen bazı durumlar çalışanın tamamen kendi isteği ile örgütte daha fazla kalmama isteğini ve bu yöndeki işten ayrılma niyetini karşımıza çıkarmaktadır. İşten ayrılma niyeti için bir genelleme yapılacak olur ise örgütte çalışanın henüz düşüncesini harekete geçirmediği, ancak bununla birlikte işinden ayrılma eğilimi gösterdiğine yönelik bir kavram olarak ifade edilmektedir (Erbaşı, 2019).

Günümüze kadar yaşanan ve devam eden teknolojik gelişmeler örgütsel yaşamda birçok değişikliği de beraberinde getirerek günümüz ve geleceğin iş yaşamını şekillendirmektedir. Yaşanan değişiklikler, birçok yeni iş alanı ve iş kollarının ortaya çıkmasına bağlı olarak işgücünde farklı yetenek ve özelliklerdeki çalışanların nitelikli olarak işe alınmasını ve sürekliliğinin sağlanmasını zorunlu hale getirmektedir (Canbek, 2017). Örgütsel yönetim anlayışı, çalışan üzerindeki bu niteliksel değişimi rekabet avantajı sağlayacak, verimliliği artıracak ve hedeflere ulaştıracak şekilde kullanması örgüt yeteneklerinin önemli bir unsuru haline getirmektedir. İşgücü olarak etkin ve verimli bir

çalışan kadrosuna sahip örgütlerin, diğerlerine göre daha başarılı olmaları ihtimalinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Koçoğlu, 2012).

Çalışan personelin işgücü olarak sağladığı faydalar örgütlerin bu konuya daha çok önem vermeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu durumun fark edilmesi sonucunda, örgütler tarafından eğitim, kişisel gelişim, oryantasyon, yetkinlik kazanma, yetenek gelişimi, motivasyon konularında işgücüne daha fazla yatırım yapılması gerekli hale gelmiştir. Bu sayede örgütler arzu ettikleri yetkinliğe, yeteneğe ve özelliğe sahip çalışanları kadrolarında bulundurmaktadır (Aslantaş, 2016). Ancak, sadece arzu edilen nitelikteki özelliklere sahip çalışanların örgüt kadrolarında yer alması yeterli değildir. Sahip olunan çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması ve örgütte tutulabilmeleri de kritik önem taşımaktadır (Torun, 2016).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın yaşadığı iş tatminsizliği sonucunda gösterdiği geri çekilme durumudur. Bu durum çalışanın örgütte maruz kaldığı tatsız ve olumsuz olaylardan kaynaklanmakta ve bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Demir ve Tütüncü, 2010). Çalışanın örgütte kalma veya ayrılma konusunda bir niyet taşımasını ifade eden işten ayrılma niyetinin devamında çalışanın işten ayrılma ya da örgütten ayrılma süreci gelmektedir. Bu durum, çalışanın örgütten fiziki olarak ayrılmasına neden olan olay olarak da ifade edilmektedir (Mobley, 1977). Bu eğilim, çalışma şartlarından duyulan tatminsizlik sonucu aktif ve yıkıcı bir eylem olarak iş bırakma davranışının önemli öncüllerindendir. Bu nedenle işten ayrılma niyeti, çalışanların yakın bir gelecekte mevcut işlerini bırakacakları yönünde kendi tahminlerine dair ihtimaller olarak ifade edilmektedir (Vanderberg ve Nelson, 1999).

İşten ayrılma genel anlamda örgütte görev alan çalışanların isteyerek veya istemeyerek, gönüllü veya gönülsüz olarak mevcut işlerinden istifa etmeleri şeklinde ifade edilmektedir. (Bayarçelik ve Fındıklı, 2016). Bu tanıma göre işten ayrılma gönüllü- istekli ve gönülsüz-isteksiz olacak şekilde iki grup altında incelenmektedir (Chang ve Chang, 2008).

Gönüllü-isteğe bağlı işten ayrılma, çalışanın örgüte fayda göstermelerine karşın yaşamış oldukları bazı olumsuzluklar nedeniyle ayrılmalarıdır (Demirci, 2019). Çalışan kendi isteği ve rızası ile örgütteki işinden ayrılmaya karar vermektedir. Çalışan ya kendisi için iyi gelir getirecek alternatif iş imkanı bulmasından, ya örgüt ortamındaki iletişim kopukluğundan ya da iş yeri koşullarının olumsuzlukları nedeniyle gönüllü-isteğe bağlı

ayrılma eğilimi gösterebilmektedir (Aslan ve Etyemez, 2015). Ayrıca, çalışanın aldığı maaş, terfi zorluğu, iş zorluğu, yöneticilerle kurulan ilişkiler, kişisel sağlık durumu, emeklilik olanakları, çok fazla fiziksel hareketlilik, normalin üstünde çalışma gibi etkenlerde gönüllü-isteğe bağlı işten ayrılmaların gerekçelerindedir.

Gönülsüz-isteksiz işten ayrılma, genel olarak çalışanların örgüte faydasız olmaları nedeniyle işten çıkarılmalarını ifade etmektedir (Demirci, 2019). İşten ayrılma kararlarını çalışanlar değil onların yerine işletmeler vermektedir. Çalışanın çalışamaz durumu gelmesi veya herhangi bir rahatsızlık nedeniyle iş görememe durumlarında veya örgütsel nedenler bu duruma etki etmektedir (Aslan ve Etyemez, 2015). Bu işten ayrılma durumları sadece çalışanların zorunlu olarak işten ayrılmaları ifade etmemektir, bunun yanında işten atılmalarını da kapsayan bir durumdur (Chang ve Chang, 2008).

İşten ayrılma niyeti literatürde Mobley'in (1977) tanımladığı geri çekilme karar sürecinin bir aşaması olarak önümüze çıkmaktadır. Mobley'in belirlediği bu karar süreci çalışanın içinde bulunduğu mevcut durumu değerlendirerek başlayan, işte kalma veya işten ayrılma ile sonuçlanan bir süreçtir. Bu sürecin aşamalarından, sondan bir önceki aşaması olarak belirlenen işten ayrılma niyetinin, çalışanın karar sürecinde yaşadığı memnuniyetsizlik nedeniyle ortaya çıktığı söylenmektedir (Porter ve Steers, 1973). Geri çekilme karar süreci aşamaları sırasıyla; *İş değerlendirmesi, *Deneyimli iş memnuniyetsizliği, *Bırakmayı düşünme, *Yeni iş aramanın beklenen faydasının ve işten ayrılmanın maliyetlerinin değerlendirilmesi, *Alternatif aramak, *Alternatifleri değerlendirmek, *Mevcut iş alternatiflerinin karşılaştırılması, *Ayrılma/kalma niyeti, *Ayrılma/kalma şeklindedir (Mobley, 1977).

3.5.2. İşten Ayrılma Niyeti Modelleri

Literatürde işten ayrılma niyeti ile ilgili çok çeşitli modeller ortaya atılmıştır. Bunlardan bazı temel modellere aşağıda yer verilmiştir.

March ve Simon Modeli (1958)- (Arzu Edilirlik ve Hareket Kolaylığı Teorisi): Bireyin işten ayrılmaya yönelik nedenlerini araştırmak üzere geliştirilen ilk modellerdendir. Bu model Örgüt Denge teorisine dayanmaktadır (Mano, 1994). Örgüt ve çalışan karşılıklı şekilde birbirlerinden fayda sağlamakta iken dengededir. Bu faydalar çalışanlar içi yeterli

olmadığında denge bozulmakta ve ortaya işten ayrılma niyeti çıkmaktadır. March ve Simon Modeli algılanan hareket kolaylığı ve algılanan çekicilik (arzu edirlilik) olmak üzere iki unsurdan meydana gelmektedir. Bu unsurlardan algılanan çekicilik, çalışanın yaptığı işten ve içinde bulunduğu örgütten sağladığı faydalara yönelik gösterdiği tepkilerini tanımlamaktadır (Anderson ve Milkowich, 1980). Diğer unsur algılanan hareket kolaylığı ise çalışan için alternatif iş imkanlarının sayısına göre değişmektedir. Çalışanın örgütü dışındaki alternatiflerin fazla olması durumunda, işten ayrılma niyetine yönelik eğilimi de o oranda artış göstermektedir (Lee ve Mitchell, 1994).

Bu modelin iki değişkeni, günümüzde iş tatmini ve algılanan iş alternatifleri şeklinde adlandırılmaktadır. Çalışanın işten ayrılma davranışı üzerinde bu iki değişken bağımsız olarak etki ettiği öne sürülmektedir. Bununla birlikte, çalışılan süre, cinsiyet, yaş gibi bireysel nitelikteki değişkenlerin algılanan hareket kolaylığının temel kaynakları olduğu öne sürülmektedir. Algılanan hareket kolaylığı ise örgütsel büyüklük ve iş tatmini tarafından yönlendirilmektedir (Holtom, Mitchell, Lee ve Eberly, 2008).

Porter ve Steers (1973) Modeli- (Karşılanmamış Beklentiler Teorisi): Modelin kökeni Vroom'un Beklenti Teorisi şeklinde ifade edilen motivasyon beklentisi teorisine dayanmaktadır. Bu modelde değişkenlerden bazılarının devamsızlıkla ve işten ayrılma ile oldukça tutarlı bir şekilde ilişki içinde olduğu görülmüştür. Geliştirilen modele göre işten ayrılma kararının, örgüt tarafından karşılanan beklentilere göre şekillendiği iddia edilmektedir (Holtom vd., 2008). Literatürde modeli destekleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bir araştırmada, çalışanların ücret ve terfi ile ilgili adalet beklentilerinin ilk olarak çalışanın devamsızlığını belirlediği tespiti yapılmıştır (Patchen, 1960). Diğer bir araştırmada fabrikada çalışan işçilerin bekledikleri ücret alamamaya ilişkin durumun, çalışanın işe karşı gösterdiği işten ayrılma eğilimini ve ücretin miktarına kıyaslayarak daha iyi şekilde tahmin ettiği söylenmektedir (Porter ve Steers, 1973). Aynı şekilde, çalışan tarafından örgütten beklenen ücret ve terfileri işten ayrılma davranışıyla ilişkilendiren çok sayıda araştırmanın olduğu görülebilmektedir. Yapılan bir çalışmada, genellikle çalışanın sahip olduğu beklentiler ve gerçekleşen sonuçlar arasındaki farklılıkların işten ayrılma davranışı etkilediği, bu nedenle işten ayrılma davranışı üzerinde bu farkların etkili faktörler olabileceği söylenmektedir (Yang, Wan ve Fu, 2012). Bu durumda, çalışanları elde tutabilme ve örgütte kalmalarını sağlamak üzere iş stratejisi ve politikalar geliştirerek çalışanların beklentileri üzerinde önemle durulması gerektiği öne sürülmektedir.

Mobley (1977) Modeli- (İşten Ayrılma Modeli): Çalışanın işten ayrılma sürecini açıklayan temel olarak kabul edilen modellerden biri olarak ifade edilmektedir. Model çalışanın işten duyduğu tatmin ya da tatminsizlik duygusunu ölçü almaktadır. İşten duyulan tatminsizlik ile bağlayan süreç işten ayrılma ile sonuçlanır. Bu durum daha açık olarak, işten ayrılma düşüncesinin devamında davranışsal niyet, gerçek arama davranışı, alternatif iş imkanlarını değerlendirme, alternatifler cazip ise ayrılma davranışını, cazip değilse işte kalmaya devam etme kararının verildiği bir süreç şeklinde sonuçlanmaktadır.

Çalışanların işten ayrılma süreci, var olan işin değerlendirmeyle başlar, yaşanan tatmin ya da tatminsizlik duygusu ile işten ayrılma düşüncesine dönüşür. Daha sonra bu düşünce ile işten ayrılma niyetinin maliyetini değerlendiren çalışan, alternatif işleri araştırmaya niyet etme, alternatifleri arama değerlendirme, mevcut işiyle karşılaştırma süreçlerinin sonunda işten ayrılma ya da kalmaya karar verme ile tamamlar (Mobley, 1977). Çalışanın işten ayrılma süreci aşamaları sırasıyla;

- Mevcut işi değerlendirmesi,
- Tatmin ya da tatminsizlik duygusu hissetme (iş memnuniyetsizliği),
- Ayrılmayı/Bırakmayı düşünme,
- Yeni iş aramanın beklenen faydasının ve işten ayrılmanın maliyetlerinin değerlendirilmesi,
- Alternatifleri araştırmaya niyet etme,
- Alternatif aramak,
- Alternatifleri değerlendirmek,
- Mevcut iş ile alternatiflerin karşılaştırılması
- Ayrılma/Kalma niyeti
- Ayrılma/Kalma

Mobley modelinin üzerinde vurgu yaptığı hususlar; çalışanın işyerinden beklentisi, mevcut işinden duyduğu iş tatmini ve alternatif iş istihdamı olanaklarıdır. Çalışan bu yönde

değerlendirmeler yaparak işten ayrılma ya da işte devam etme, kalma kararı almaktadır.

Pierce (1977) Modeli: Bu modelde işten ayrılma niyeti bağımsız değişken olarak incelenmiştir. İş tatmini işten ayrılma niyetine etki eden faktör şeklinde ele alınmaktadır. Bu iki değişken arasındaki ilişkide istihdam fırsatlarının önemine vurgu yapılmaktadır. İş tatminini etkileyen unsurlar örgütle bütünleşme, ücret, araçsal ve resmi iletişim ve örgütün merkezileşme düzeyi olarak irdelenmektedir (Mahesh, 2017).

Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979) Modeli-(Genişletilmiş İşten Ayrılma Modeli): İşten ayrılma modeli kapsamı bakımından genişletilerek, örgütsel, bireysel ve pazarla ilgili değişkenler ilave edilmiştir (Mobley vd. 1979). Bu modelde işten ayrılma niyetinin, iş tatmini, çalışma süresi ve yaş değişkenleri ile sürekli negatif ilişki içerisinde olduğu söylenmektedir. Örgütte çalışanların işten ayrılma niyetinin tahmininde, mevcut işleri ile ilgili bekledikleri faydaları ve alternatif istihdam arayışları önemli etkiye sahiptir. Bu teorik model sonucunda Çekme ve İtme teorisi doğduğu ifade edilmektedir (Akkaş, 2020).

Price ve Mueller (1981) Modeli- (Nedensel Personel Devri Teorisi): Price ve Mueller modelini odağı işte kalma ve işten ayrılma niyetine etki eden nedenlere yönelik unsurlardır. Model, iş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanın işten ayrılma niyetinin olumsuz (negatif) yönde etkileneceği üzerine kurgulanmıştır. Bu durumda iş tatmininin, ücret, dağıtım adaleti, terfi olanakları, alternatif istihdam imkanları, örgütte kararlara katılım ve iletişim gibi unsurlar tarafından etkilendiğini ve nihayetinde çalışanın işte kalma ya da işten ayrılma niyetinin belirleyicileri olduğu ifade edilmektedir (Price ve Mueller, 1981). Ayrıca, ailevi sorumluluklar, mesleki olgunluk ve mesleki eğitim düzeyi de model kapsamındaki unsurlar olarak yer almaktadır.

Steers ve Mowday (1981) Modeli-(İşten Ayrılma Modeli): Bu model, daha önceki modellerin farklılıklarını inceleyerek daha geniş çerçevede bir gönüllü işten ayrılma modeli üzerine kurulmuştur (Holtom vd. 2008). Çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin işi bırakmaya doğrudan neden olabileceği ya da alternatif imkanların araştırılmasını ve değerlendirilmesini devreye sokacak ikili bir yöntem önermektedir (Steers ve Mowday, 1981). Örgütte, çalışan işten ayrılmaya niyet ettiğinde, bu ayrılmanın kendisi için beklenen faydalarına yönelik değerlendirme yapmaktadır. Bu süreç, yaptığı değerlendirme sonucunda, kendine bir iş araması ve iş alternatiflerini mevcut işiyle karşılaştırması

neticesinde bir karar vermesi veya mevcut işinden doğrudan istifa etmesi olarak ifade edilmektedir (Holtom vd. 2008).

Steers ve Mowday modelinde, çalışan işten ayrılma niyeti oluşturduğunda sürekli olarak bir değerlendirme yaptığını öne sürerek, öncelikle ayrılma durumunda doğrudan ne gibi faydalar sağlayacağı durumunu değerlendirmektedir. Buna göre, çalışan işten ayrılma durumunda fayda sağlayacağı sonucuna ulaşırsa başka herhangi bir değerlendirme yapmaya gerek görmeden direkt ayrılabilceği gibi, çevrede bulunan alternatif istihdam seçeneklerini mevcut işiyle kıyaslayarak sonrasında da işten ayrılma kararını verebilmektedir.

Cotton ve Tuttle (1986) Modeli: Bu modelde, çalışanların işten ayrılma niyeti faktörlerinin ne kadar farklı ve çok sayıda olduğu üzerinde durulmaktadır. İşten ayrılma davranışı ve etkileyen faktörleri yapılan meta-analiz yöntemi çalışması ile ele alınmıştır (Cotton ve Tuttle, 1986). Etkileyen faktörlerin belirlenmesi durumu örgüt yönetimi tarafından anlaşılması gereken önemli bir konudur. Bu konu, örgütlerin yapacakları gelecek yatırımlarında yer alan unsurlar arasında insan kaynağına ilişkin yatırımlar olarak işletme maliyetlerine önemli bir değer ifade etmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986). Çalışanın işten ayrılma niyetinin önlenmesi amacıyla bu değişkene etki eden faktörlerin belirlenmesi önemli görülmektedir.

Lee ve Mitchell (1994) Modeli-(Yeni Ayrılma Modeli): Bu modelde, var olan paradigmlar ile karşı çıkılarak yeni bir ayrılma modeli ileri sürülmektedir. Modelin üç temel varsayım üzerinden ifade edilmektedir. Bu üç temel varsayım; “İşten ayrılmanın temel nedeni iş tatminsizliğidir”, “Çalışan tatminsizlik yaşadığında alternatif iş seçeneklerini aramaya başlar ve mevcut işinden ayrılmaya niyet eder” ve “Bu niyeti sergileyen ve ayrılma ihtimali olan çalışan mevcut işiyle ilgili bir fayda maliyet analizi yaparak ve rasyonel şekilde davranarak alternatif istihdam seçenekleri ile kıyaslama yaptıktan sonra en son kalma veya ayrılma kararı alacaktır” şeklindedir (Lee ve Mitchell, 1994).

Model, çalışanların işlerinden ayrılma durumlarında farklı nitelikte psikolojik aşamalar geçirdiğini ileri sürmektedir. Çalışanların, mevcut işlerinden sadece olumsuz deneyimleri nedeniyle ayrılmadığını, yapılan ani iş teklifleri, boşanma gibi medeni durum değişiklikleri ve çalıştığı sektörde çok ani gelişen sektörel dalgalanma gibi şok edici ve sarsıcı olaylarda işlerinden ayrılma gerekçesi olarak sayılmaktadır (Maertz ve Campion; 2004; Yener, 2016).

Bu model, dört farklı yol içermektedir. Birinci yol, çalışan işinden tatminsizlik yaşıyor ise yeni iş teklifi aldığı anda işinden ayrılmasını ifade etmektedir. Modelin ikinci yolu, çalışanın yaşadığı evlilik, boşanma ya da gebelik gibi şok gelişmeler işten ayrılma durumunu aktif hale getirerek (matching script) beraberinde işten ayrılma davranışını göstermesini sağlamaktadır. Üçüncü yol, çalışanın işinde yaşadığı olumsuz şok gelişmelerin sahip olduğu inançları, değerleri, hedefleri ve stratejileri olumsuz yönde etkilemesi sonucu işe ve örgüte olan aidiyet duygularının sarsılmasına ilişkin yolu ifade etmektedir. En son yol ise beklenmeyen (unsolicited) şok niteliğindeki iş teklifleri ise dördüncü yolun temelini oluşturmaktadır. Dördüncü yolda, çalışanlar kendilerine yapılan iş tekliflerini halihazırdaki mevcut işi ve alternatif istihdam seçeneklerini de değerlendirerek kendi değer, amaç, plan ve hedefleriyle uyumlu olan işleri değerlendirmeye tabi tutmaktadır (Lee ve Mitchell, 1994).

3.5.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Çalışanların çalıştıkları örgütten ayrılma düşüncelerinin ortaya çıkması olarak ifade edilen işten ayrılma niyetine potansiyel etkisi olan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu başlık altında işten ayrılma niyetine etki eden faktörler bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak ele alınmıştır.

3.5.3.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların işten ayrılmaya ilişkin düşünceye sahip olmalarını sağlayan bireysel özellikler temel olarak; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu bakmakla yükümlü birey sayısı, iş deneyimi, örgütteki görev süresi, bireysel yetenekler, kabiliyetler, kıdem, davranışsal eğilim, zeka ve beklentilerin karşılanma durumu gibi çok sayıda unsurdan oluşmaktadır. Birçok araştırmada yaş ve kıdem arttıkça çalışanın işten ayrılma niyetinin azaldığı ve eğitim durumu yükseldikçe işten ayrılma niyetinin ise arttığı belirlenmiştir. Bunun yanında, çalışanın cinsiyeti ile ilgili yapılan çalışmaların bazılarında erkeklerin kadınlara göre işten ayrılma niyetinin fazla olduğu sonuçlarına ulaşılırken, bazılarında ise kadınların erkeklere göre işten ayrılma niyetinin daha fazla olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Cotton ve Tuttle, 1986). Yapılan bazı çalışmalarda işten ayrılma niyetinin daha fazla olduğu bireysel özellikler olarak, mesleki yeterlilik ve eğitim düzeyinin yüksek olması ile çalışan bekar olması gibi sonuçlara ulaşılmıştır (Aslan ve Etyemez, 2015). Bunların yanında, işten

ayrılma niyetine etki eden bireysel unsurlar olarak başka faktörlerinde olduğu görülmektedir. Bunlar arasında yaşam standartlarındaki değişiklikler veya yaşam tarzının değişmesi, diğer işlere duyulan özenti ya da sempati, evlilik boşanma gibi ailesel durumlar ya da aile bireylerinin kaybı, eğitim ihtiyaçları, sağlıkla ilgili sorunlar, iş ortamındaki stres, uzun zaman boyunca iş yerinde çalışmanın getirdiği yorgunluk sayılmaktadır (Hwang ve Kuo, 2006).

3.5.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerine önemli etkileri ve sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların, kendi iradeleriyle çalıştıkları işyerinden ayrılmalarına örgütsel faktörlerin neden olduğu ifade edilmektedir (Şimşek vd. 2016). İşten ayrılma niyetine etki eden işe ilişkin dolayısıyla örgütsel faktörler olarak, ödemeler, çalışma performansı, rol belirsizliği, görev tekrarı, genel iş tatmini düzeyi, ödemeyle ilgili memnuniyet derecesi, işin kendisiyle ilgili tatmin, denetim memnuniyeti, çalışma arkadaşları memnuniyeti, tanıtım memnuniyeti, tanınan fırsatlar ve örgütsel bağlılık olarak sayılmaktadır. Sayılan faktörler arasında yalnızca görev tekrarı işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü iken diğer faktörler negatif yönlü bir ilişki içerisindedir. Dolayısıyla görev tekrarı arttıkça çalışanın işten ayrılma niyeti artmakta, diğer faktörlerde ise azalma oldukça çalışanın işten ayrılma niyeti artmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986).

Bir çalışanın işten ayrılma niyeti oluşturmasına etki eden örgütsel faktörler arasında; işyerinin konumu ya da şehir merkezine uzaklığı, işyerine ulaşım imkanları, işin türü ve zorluk derecesi, görevin çalışana zorluğu, işyeri kurallarının katı olması, ücret politikası ve adaletin olmayışı, çalışma şartlarının olumsuzluğu, işyeri güvensizliği, insan kaynakları sıkıntıları, terfi sistemi bozukluğu, bilgi ve iletişim eksikliği, iş memnuniyetsizliği ve aşırı iş yükü gibi örgütsel özellikleri içeren unsurlar sayılmaktadır (Güvercin, 2015). Sayılan bu örgütsel faktörlerin yanında örgüt kültürü, iş arkadaşları arasındaki ilişkiler ve performans düzeyi gibi birçok örgütsel nedenin işten ayrılma niyetine etki ettiği ifade edilmektedir. Birçok araştırma sonucunda örgüt kültürü olarak çalışanlara meydan okuyucu işler veren örgütlerde çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaldığı ve bu durumun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte örgütün yenilikçi bir kültüre sahip olmasının işten ayrılma niyeti taşıyan çalışan sayısını azalttığı görüldüğü belirtilmektedir (Carmeli, 2005). Ayrıca çalışanların örgüt ikliminden kaynaklı

olarak yaptıkları işlerin anlamlı olduğu, kendilerini özgür hissettikleri ve dile getirdikleri fikirlerinin objektif değerlendirildiği yönünde inanç taşıdıkları bu nedenle de işten ayrılma niyetlerinin düşük düzeyde olduğu bulgularına ulaşılmıştır (Çekmecelioğlu, 2005).

3.5.3.3. Çevresel Faktörler

Ekonomik çevre ve etkileri de çalışanın işten ayrılma niyeti üzerine etki etmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003). Bu çevresel faktörleri iş birliği yapılan ülkelerin ekonomik şartları, iş değiştirme imkanlarındaki fazlalığı, farklı iş alanlarındaki imkanlar, sezonluk çalışma, gelir düzeyine göre artış gösteren vergi yükü, yüksek kıdem tazminatı maliyeti, ekonomik daralma/genişleme ve popüler olan farklı meslekler olarak sayılabilmektedir (Varol, 2010). İşten ayrılma niyetine etki eden dışsal unsurlar olarak da sayılan çevresel faktörler istihdam algılamaları, işsizlik oranları, iş gücüne katılım oranı ve sendikal faaliyetlerin varlığı şeklinde sayılmaktadır. Bu faktörlerden istihdam algılamaları işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü bir korelasyon sahipken, işsizlik oranı ve sendikal faaliyetlerin varlığı negatif yönlü bir korelasyona sahip olduğu ifade edilmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986). Ülke ekonomisinin iyi olmasıyla birlikte düşük düzeyde işsizlik oranı oluşurken çalışanın işten ayrılma niyeti artış göstermekte, ülke ekonomisinin kötüleşmesiyle birlikte işsizlik oranı yükselirken işten ayrılma niyeti iş bulamama endişesi nedeniyle düşüş göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 2013).

3.5.4. İşten Ayrılma Niyeti Sonuçları

Çalışanın oluşturduğu işten ayrılma niyeti bir süre sonra düşünsel olmaktan çıkarak davranışsal bir harekete dönüşme potansiyeli taşımaktadır. Dolayısıyla işten ayrılma niyetinin en önemli sonucu işten ayrılma eylemine dönüşerek işgücü devri oluşturmasıdır. Çalışanın istihdamı sonrası herhangi bir gerekçe ile işi bırakması ya da örgütten uzaklaşması anlamına gelen işgücü devri, belli bir süre içerisinde işten ayrılan sayısının, o süre içerisinde örgütteki ortalama çalışan sayısına bölünmesi yoluyla hesap edilmektedir (Eren, 2014). Bu iş gücü devir oranının artışı, örgüt için hiç de istenmeyen bir durum olarak bazı önemli sonuçlara neden olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013). Bunlar;

- İş bırakan personelin yerinin doldurulması örgüt için zaman kaybı yaratmaktadır.

- İŖe yeni personel alınması ekstra maliyet getirmektedir. (İlan, grŖme, test, danıŖmanlık hizmet creti vb.)
- İŖe yeni baŖlayan alıŖanın iŖe alıŖma (oryantasyon) sürecinde zorluk yaŖanmaktadır.
- Yeni alıŖanlar iŖ kazası oranını yükseltebilmektedir.
- Yeni alıŖanlara verilecek eğitimler ekstra maliyet anlamına gelmektedir.
- alıŖan kendi isteğiyle iŖi bırakmadıysa yani örgüt tarafından iŖten ıkarıldıysa bu durumda kıdem tazminatı ödemesi yapılacaktır.
- Üretimde kalite standartlarında dŖme yaŖanabilmektedir.
- İŖten ayrılanların sayısı, kalan alıŖanlar arasına moral ve motivasyonu dŖrecek, güvensizliğe neden olacaktır.

Örgütte iyi performans sergileyen alıŖanların ayrılmaları olumsuz Ŗekilde değerlendirilerek istenmez (zsylemez, 2009). Ancak rgte hiçbir katkısı olmayan ve kendisine verilen iŖi düzgün Ŗekilde yapamayan alıŖanların ayrılmaları ise faydalı olarak görülür (Koçoğlu, 2012). Bu nedenle, iŖten ayrılan kiŖiler eğer vazgeçilemez alıŖanlar değil iseler, bu durum örgüt için olumlu bir geliŖme olarak. Ayrılmalar ile ilgili olumlu durumlar olarak; ortaya çıkan personel boŖluęu için daha yüksek performans gösterecek alıŖanların iŖe alınması olasılığının oluŖması, daha bilgili kiŖilerin iŖe alınması, aynı dŖnceye sahip diğer alıŖanların geri çekilme dŖncelerinin artması ve örgüt içi deęiŖikliklerin çoğalması gibi örgüt için olumlu sonuçlar olarak ortaya çıkarken, alıŖanların gelir düzeyinde artıŖ yaŖanması, kariyer geliŖimi, örgüt-alıŖan uyumu, bir yenilenme durumu yaŖanması ve alıŖanın kendi kiŖisel geliŖimi gibi durumlar ise bireyler için olumlu sonuçlar olarak ortaya çıkmaktadır (Moblely, 1982).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. DUYGUSAL EMEK VE İŞ TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümünde, duygusal emek ve iş tutumları arasındaki ilişkiye değinilmiş, turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek ve iş tutumları değerlendirilmiş, daha sonra da duygusal emek ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler literatürde yer alan örneklere ait sonuçlara göre ele alınmıştır.

4.1. Duygusal Emek ve İş Tutumları Arasındaki İlişki

Onlarca yıldır işin kendisinin ve çevresinin sahip olduğu özelliklerin çalışanlara etki ettiği bilinen bir gerçektir. Birçok unsur arasındaki etkileşimden kaynaklı olarak bu etkinin yönü ve büyüklüğü şekillenerek değişmektedir. Buna göre çalışanlar üzerindeki iş ve iş çevresi özelliklerinin etkileri literatürde yer alan birçok farklı yaklaşımla incelenmektedir. Bu yaklaşımların örnekleri arasında iş stresini etkileyen özellikleri araştıran Talep-kontrol modeli (Karasek, 1979) ve çaba-ödül dengesizliği modeli (Siegrist, 1996) gibi modeller yer almaktadır. Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli (2001) tarafından geliştirilen model ise çalışanın iyi-oluşunu (employee well-being) geniş bir perspektif ile ele alan bir modeldir. Model, İş Talepleri-Kaynakları Teorisi (Job Demands-Resources Theory: JD-R Theory) şeklinde ifade edilmekte ve iş koşullarının çalışanın iyi-oluşu ve sergilediği iş performansı üzerindeki etkisini ortaya koyan açıklamalar yapmaktadır (Tummers ve Bakker, 2021).

Son yıllarda artan bir ilgi gören iş talepleri ve kaynakları modeli çalışanın iş ve iş yerine ilişkin algısını nasıl şekillendirdiğini araştıran bir model olarak karşımıza çıkan yeni bir çerçeve sunmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). İş talepleri ve iş kaynakları modeline göre, çalışanlar örgütteki iş talepleri ve örgüt tarafından sağlanan iş kaynakları sayesinde olumlu ya da olumsuz tutum ve davranış gösterebilmektedir (Demerouti vd. 2001). İş Talepleri-Kaynakları Teorisi, bu anlamda araştırmacılara iş talepleri, iş kaynakları, psikolojik durumlar ve sonuçlara ilişkin teorik bir çerçeve çizmektedir. Bununla birlikte teori, çalışan refahını yükseltmek üzere uygulamaların pratik olarak nasıl yapılacağına dair birtakım öneriler ortaya koymaktadır (Van Wingerden, Bakker ve Derks, 2017). Ayrıca teori, işin çalışanın refahına etkisini doğru şekilde anlamamıza ve tahminlerde bulunmamıza yardımcı olan bir model sunmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2014). Ayrıca literatürde bu

konu üzerinde inceleme yapmış çok sayıda çalışma bulunmamaktadır. Model bu nedenle yeni bir bakış açısı ortaya koymaktadır. Literatürde yer alan son araştırmalarda ise, çalışanların işlerine karşı oluşturdukları pozitif ve negatif tutumların psikolojik olarak önemli bir etkiye sebep olduğu bulunmuştur (Uslu, Özgür, Rodoplu Şahin ve Gündoğdu Şanlı, 2010; Süral Özer, Topaloğlu ve Timurcanday Özmen, 2013; Alcan, 2021; Işık, Öz Aktepe Kuzdağ ve Güney, 2022).

İş çevreleri kendisine özgü birtakım iş talepleri ve iş kaynaklarına sahiptir ve bu durum örgütsel çıktılar üzerine önemli derecede etki etmektedir. İş talepleri, çalışanın işin gerektirdiği fiziksel çabalarıyla birlikte zihinsel çabaların çalışan üzerindeki fizyolojik, psikolojik ve sosyal etkileri olarak ifade edilirken, iş kaynakları ise çalışan üzerindeki bu etkileri azaltıcı yönde hareket eden ve başarılı olmasını sağlayan imkanlar ve kazanımları olarak ifade edilmektedir (Demerouti vd. 2001). Bu teori, şu şekilde açıklanmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2017);

- İlk olarak, farklı meslekler, farklı çalışma alanları bile olsa iş ve iş çevresinin özelliklerinin iş talepleri ve iş kaynakları olarak sınıflanabilmesidir (Tummers ve Bakker, 2021). İş talepleri sınıflandırması, işin çalışanın devamlı çabasını gerektirmesi sonucunda çalışan üzerinde fizyolojik ve psikolojik birtakım maliyetler oluşturan fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerine ilişkin özellikleridir (Demerouti vd. 2001; Bakker ve Demerouti, 2017). İş taleplerinin yüksek düzeyde fiziksel ve psikolojik çaba gerektirmesi sonucunda sağlık sorunları, güvensiz davranışlar, yaralanmalar ve ölümlerle sonuçlanan kazalar gibi ciddi problemler ortaya çıkarabilmektedir. İş talepleri örnekleri arasında işyükünün fazlalığı, çatışan talepler, zorba davranışlar, insani ilişkilerde talepkar olunması, rol belirsizliği ve zaman baskısı gibi durumlar yer almaktadır. İş kaynakları ise çalışanın iş için belirlenmiş hedefleri başarmasını sağlayan, iş talepleri ve bunlara ilişkin fiziksel/psikolojik maliyetlerin etkisini düşüren ve çalışanın gelişimini destekleyen unsurlardan meydana gelmektedir (Demerouti vd. 2001). İş kaynakları örnekleri arasında ise iş arkadaşlarıyla olan sosyal destek, özerklik ihtiyacı, kariyer olanakları, performans geri beslemeleri, beceri çeşitliliği, çalışma alanına özgür şekilde karar verebilme gibi durumlar yer almaktadır.
- İkinci olarak, talepler ve kaynaklar birbirinden farklı iki süreci aktif hale

getirmektedir. Buna göre iş talepleri çalışanın sağlığını bozarak çalışana zarar verici süreci aktif etmektedir. İş yükü fazlalığı şeklindeki yüksek talepleri gidermeye çalışmak, çalışanın devamlı aşırı yüklenmesine neden olarak baskı ve gerilim hissini artırmakta, tükenmişlik yaşamasına ve iş performansı düzeyinde azalmaya yol açmaktadır. Diğer durumda ise yüksek iş kaynakları motivasyonel süreci aktif hale getirmektedir. Çalışanın yüksek iş kaynaklarına sahip olması motivasyonun yükselmesine neden olmakta ve işe tutkunluk düzeyinin artmasına yol açmaktadır.

- İş kaynakları ve iş taleplerinin kendi aralarında birbirleri ile etkileşim içindedir ve iş kaynakları iş taleplerinin olumsuz etkilerini azaltmaktadır.
- İş kaynaklarının isteklendirme üzerinde yaptığı etki özellikle yapılan iş talepleri yüksek olduğunda belirgin olmaktadır.
- İyimserlik ve özyeterlilik gibi çalışanın bireysel kaynakları iş kaynakları gibi bir işlev görmektedir.
- Motivasyonun çalışanın performansına olumlu etki yapmakta, işe bağlı gerginlik ise olumsuz etki yapmaktadır. Bu önerme, işe tutkunluk, bağlılık, gelişim gibi motivasyon unsurlarının ve dermansızlık, işle ilgili anksiyete, sağlık problemleri gibi işe bağlı gerginlik unsurlarının çalışanın performansı üzerindeki etkisine odaklanmaktadır.
- İş motivasyonuna sahip çalışan, modele eklenen iş zanaatkarlığı değişkeni olarak birtakım davranışlara yönelebilecek ve bu durum daha yüksek düzeyde iş ve bireysel kaynak oluşumuna yol açacaktır.
- İş kaynakları ve motivasyonla ilişkili kazanç sarmalı döngüsüne benzer olarak iş talepleri ve sağlığın bozulma süreci ile ilişkili kayıp sarmalıdır. Kayıp sarmalı kendini baltalama ile ilişkilendirilerek, iş taleplerinin dermansızlık, işle ilgili anksiyete, sağlık sorunları gibi işe bağlı gerginliği artırıcı etkisinin olduğunu ifade etmektedir (Işık vd. 2022).

Hackman ve Oldham (1980) tarafından ortaya atılan ‘‘İş Özellikleri Modeli’nde’’ bir iş tasarım tekniği olarak çalışanlara örgütte üst seviyede motivasyon sağlamak hedeflenmektedir. Hackman ve Oldham (1980), bu modeli ortaya koyarken üzerinde vurgu

yaptıkları konu içsel iş motivasyonudur. Yazarlara göre, içsel motivasyonu olan çalışanların duyguları, örgüt içerisinde işlerini ne kadar iyi yaptıklarına bağlı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yüksek iş başarısı, bireyin sürekli daha iyi iş yapmasına teşvik edici yönde kendini ödüllendirme fırsatı olarak görülmektedir. Ters durumda ise kötü düzeyde iş başarısı, çalışanın sahip olduğu kötü duyguları tetiklediği için, birey iyi çalışarak ve kötü sonuçlardan kaçınarak, yüksek iş başarısının kazandırdığı aynı içsel ödülleri yeniden elde edebilir. Tasarlanan model, Hackman ve Oldham (1980) tarafından görev bütünlüğü, görevin önemi, beceri çeşitliliği, özerklik ve geri bildirim şeklindeki işin beş temel özelliği olarak nitelendirilen yapı üzerine inşa edilmiştir. Bu özellikler kişilerde üç farklı psikolojik etkiye neden olmakta ve bu etkiler kişinin iş tatmini ve güdülenmesi gibi önemli sonuçlara neden olmaktadır. Yapılan işin beceri çeşitliliği gerektirmesi, bir bütünlük içermesi ve önemli olması derecesinde, kişide işinin anlamlı olduğuna ilişkin bir duygu oluşurken, örgüt içerisinde yapılan işin kişiye özerklik tanınması sonucu sorumluluk duygusunun ortaya çıkarmakta ve yapılan geri bildirim ise kişinin yapılan işin sonucuna dair bilgilendirilmesini sağladığı ifade edilmektedir (Sun, 2002).

Hackman ve Oldham'ın (1980) İş Özellikleri Yaklaşımı'nda bir işin, çalışanın sahip olduğu motivasyonu, iş performansını, iş tatmini düzeyini artıracak ve devamında işe devamsızlığı ile işi bırakma isteğini düşürecek önemli boyutları kapsaması gerektiği ifade edilmektedir. Örgütsel amaçlardan bir tanesi de çalışanın en yüksek seviyede doyuma ulaşmasını sağlamaktır ve bu durum son dönemde teknolojik gelişmeler ve artan rekabete bağlı yeni çalışma düzeninin ortaya çıkardığı bir durum olarak görülmektedir. Bu bakış açısında, bireyler örgütteki iş ortamına bazı ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak üzere katılmakta ve bu ihtiyaçların etkileri altında davranmaktadır. Dolayısıyla beklentileri giderilen ya da karşılanan çalışanlar tatmin yaşarken, aksi durumda beklentileri karşılanmayanların moralleri bozulmakta ve verimleri düşmektedir. Bu perspektifle bakıldığında yöneticilerin önemli görevlerinden biri, çalışanların beklentileri ve örgütün amaçları arasında uyumlu bir denge oluşturması gerekliliğidir. Geline aşamada çalışanların yaptıkları işin özellikleri hakkındaki düşünceleri ve içsel motivasyon düzeyleri yöneticiler tarafından anlaşılmalı ve belirlenen örgütsel amaçlara hizmet edecek şekilde isteklendirilmeleri sağlanmalıdır (Kaşlı, 2007).

Hobfoll'ün (1989) öne sürdüğü Kaynakların Korunması Teorisine göre bireyin çabası değer verdiği kaynakları elde etmek, korumak ve artırmak üzerinedir. Bu teoride,

bireyler özsaygı gibi sahip oldukları kişisel özelliklerini, kıdem gibi sosyal koşulları iyi yönde artırdıkları ve bunları korudukları ölçüde kendileri için başarılı ve iyi şartlarda bir yaşam sağlama amacına ulaşabilmektedir. İçinde bulunulan çevre koşulları bireyin bu kaynaklarını tehdit edici ve azaltıcı bir etkiye sahiptir. Çevresel koşullar, bireyin statüsünü, ekonomik durumunu, pozisyonunu, temel inançlarını veya özsaygısını tehdit etmektedir. Tehdit edici bu durum, birey için kaynakların araçsal değeri ve kimliklerinin bir simgesi olarak sembolik değeri olan iki öneme sahiptir. Bireyin elde etmeye, korumaya ve artırmaya çalıştığı bu kaynaklar kendi özelliklerinin yanında bireye yeni kaynaklar kazandırma imkanı da sunduğu için değerli olarak ifade edilmektedir (Yürür, 2011).

Kaynaklar her birey için farklılık göstermektedir ve genel bir ifadeyle nesnelere, koşullar, durumlar ve insanların değer verebileceği diğer bütün şeyleri tanımlamaktadır. Her bireyin kişisel deneyimlerinin diğerlerinden farklı olması bu farklılığın doğmasına kaynaklık etmektedir (Hobfoll, 1989). Bu teori, temel olarak çalışanın stresle karşılaştığında, sahip olduğu kaynakların kaybını engellemek üzere verdiği tepkidir. Kaynakların korunması teorisine göre; (1) Var olan kaynaklar için herhangi bir tehdit olması, (2) Sahip olunan kaynakların elden çıkması veya kaybedilmesi veya (3) Sahip olunan kaynakların harcanmasına karşılık yeterli seviyede yeni kaynakların kazanılamaması, koşullarından herhangi birinin gerçekleşmesi durumlarında bireyler stres altına girmektedirler. Üçüncü koşulun gerçekleşmesi durumunda bireylerin tükenmişlik yaşayacağı vurgulanmaktadır (Hobfoll, 2001).

Frederick Herzberg (1959) tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi, çalışanın iş ortamından beklentilerini, nelerin daha motive edici olduğunu ve hangi koşullarda işe karşı tatminsizlik ve isteksizliği meydana geldiğini bulmayı amaçlamaktadır. Herzberg, çalışanları motive eden teknikleri ve örgütlerin çalışanların ihtiyaçlarına yönelik motivasyon artırıcı adımlarını ele almıştır. Çalışmasında, çalışanı motive edici unsurlarla birlikte memnuniyeti etkileyen fakat performans üzerinde bir etkisi olmayan faktörler arasında bir farklılık olduğunu görmüş ve bunları motivasyon ve hijyen faktörleri olarak ifade etmiştir (Allen ve Gilmore, 1993). Çift Faktör Teorisine göre, sorumluluk, işin kendisi, tanınma, başarı ve kariyer fırsatları gibi motive edici faktörler, çalışanın iş tatminine katkıda bulunarak yükseltirken; çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler, örgüt politikaları, denetim, çalışma şartları, statü ve ücret gibi hijyen faktörleri bireyin olumsuz düşüncelerini ortadan kaldırarak iş tatminsizliğini engellemektedir (Doğan ve Aslan, 2018). Çalışan açısından,

motive edici faktörleri varlığında iş tatmini yaşanırken, hijyen faktörlerinin varlığı iş tatmini yaşanmasına yeterli olmayıp, yokluğunda iş tatminsizliği yaşanmaktadır (Köse, 2019).

Hochschild's'e (1983) göre duygusal emek davranışının, bir ücret karşılığında yapılan hareketler içermesi nedeniyle çalışan ve örgüt arasında bir değişim değeri bulunmaktadır (Hochschild, 2012). Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği örgüt tarafından belirlenen kurallarla uyumlu uygun duyguları sergileme eylemi olarak ifade etmektedir (Humphrey vd. 2015). Morris ve Feldman ise duygusal emeği, kişiler arası ilişkilerde örgüt tarafından beklenen duyguları gösterebilmek üzere kontrollü hareket etme ve bu doğrultuda çaba harcama şeklinde ifade etmişlerdir (Morris ve Feldman, 1996). Bu durumda, duygusal emek çalışanın örgüt tarafından beklenen duyguları sergileme çabasıdır. Bu davranıştan söz edebilmek için bazı koşulların oluşması gerekmektedir. Hochschild (1983), duygusal emek davranışının üç özelliği barındırması gerektiğini ifade etmiştir. Bunlar; (1) Çalışanın işinin bir gereği olarak diğer kişilerle yoğun, yüz yüze veya karşılıklı konuşma etkileşimi içinde bulunması; (2) Çalışanın duygusal gösterimlerinin etkileşimde buldukları kişilerin duygularını etkilemesi, değiştirmesi ya da yönlendirmesini hedeflemesi; (3) Örgütteki yöneticilerin eğitim ve denetimleri vasıtasıyla çalışanların duygu gösterim faaliyetlerinin kontrol edilme olanağına sahip olunması gerektiğidir (Hochschild, 1983)

İş talepleri ve iş kaynakları modeli (Demerouti vd. 2001), iş özellikleri modeli (Hackman ve Oldham, 1980), kaynakların korunması teorisi (Hobfoll,1989) ve çift faktör teorisi (Herzberg, 1959) çerçevesinde örgütlerde yöneticilerin çalışanlarından talep ettiği duygusal emek gösterimleri farklı biçimlerde kaynaklar sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanların tutum ve davranışlarına etki etmektedir (Bakker ve Demerouti, 2017). İş talepleri-kaynakları teorisi, çalışma ortamındaki temel iş özelliklerinin iş talepleri ve iş kaynaklarıyla ilişkilendirilebileceği ve bunun çalışanların işe bağlılığı üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabileceği varsayımına dayanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1980; Bakker ve Demerouti, 2007).

Duygusal iş talepleri, örgütlerin müşteriler ile olan ilişkilerinde, çalışanlar tarafından olumsuz duyguların müşterilere sergilenmemesi, çalışanın sahip olduğu gerçek duygu durumu olumsuz ise yansıtılmaması yönündeki beklentileridir. Yapılan bir işin icrasında karşılaşılan iş kaynaklı duygusal emek talepleri iş odaklı duygusal emeği ifade ederken, çalışma davranışını yerine getirirken çalışanın duygularını ve duygusal gösterimlerini

yönetmesi ise çalışan odaklı duygusal emeği ifade etmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Bu nedenle aşırı duygusal işlerle ilgili talepler strese neden olmaktadır. Çalışan ve iş ortamı arasındaki etkileşimi inceleyen iş talep-kontrol kuramına (Karasek, 1979) göre; iş talepleri, bilişsel, fiziksel ve duygusal stres kaynaklarından oluşurken, iş kontrolü ise çalışana işyerinde tanınan karar verme yetisi ve becerilerini kullanma özgürlüğünden oluşmaktadır. Bu durumda, iş taleplerinin bireyin sahip olduğu kişisel kontrolü aştığı durumda stresin ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Hausser ve Mojzisch, 2017). Kaynakların korunması kuramı (Hobfoll, 1989) da iş stresi için benzer bir yaklaşımla bireylerin sahip oldukları kaynakları korumak, yenilemek ve geliştirmek istediklerini ve bunların olumsuz yönde gerçekleşmesi durumunda stres altına girdiklerini vurgulamaktadır.

4.2. Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve İş Tutumları

İnsan yaşam süresi boyunca karşılaştığı durum ve olayları dışsal ve içsel olarak algılamaktadır. Dolayısıyla tepkilerini de fiziksel ve içsel olarak vermektedir. Fiziki olarak algılama, meydana gelen olayın kişinin beş duyu organı ile algılamasıdır. İçsel anlamda algılama ise, olayın kişinin iç dünyasında oluşturduğu durumdur. Diğer bir tanımlama ile içsel algılama duygu kavramını oluşturmakta ve insanın iç dünyasında oluşan izlenim ya da his olarak karşımıza çıkmaktadır (Demir, 2021). Duygu kavramı; hisler, davranış biçimleri, itici güç, fiziki değişiklikler ve kumanda etme gibi çeşitli unsurlardan oluşur. Duygu, karmaşık bir durum olduğu için ölçülmesi ve tespiti zor bir kavramdır (Bozkurt, 2014).

Doğadaki tüm canlılar belirli bir hedef ya da beklenti güdüsü ile faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu faaliyetler doğrudan canlıların yaşamına, gelişimine veya çıkarlarına yönelik olmaktadır. Bu faaliyetlere insanın iş yaşamında üretim yapmak için sarf ettiği enerji veya bir canlının yaşamını devam ettirebilmek amacıyla verdiği mücadele örnek olarak gösterilebilir. Tüm bu çabalar emek olarak adlandırılmaktadır (Kapukaya, 2023). Yüksel'e (2014) göre emeğin açıklanabilmesinde bir esas olarak tarım, sanayi ve bilgi yeniliklerinin gerçekleştiği dönemler ele alındığında tanımlama farklı algılara sebep olmaktadır. İnsanlık tarihinin başladığı günden bu zamana kadar tanımı sadece geçim problemi ile sınırlı kalmış olan emek kavramı, günümüzde ise sosyolojik, psikolojik ve kültürel anlamlar da kazanmıştır (Yüksel, 2014).

Hochschild'e göre kuruluşların ve çalışanların kişisel duygu ve hislerinin kontrolü, çalışanlarda memnuniyetsizliğe sebep olmaktadır. Özellikle yüksek talep ve beklentili

müşteriler ile etkileşim aşamasında güler yüzlülüğün kaybolmaması için mücadele gerektiren duygusal emek, iş stresi ile tükenmişliğe sebep olmaktadır (Hochschild, 1983). Duygusal emek, sosyal kriterleri sağlamak için duyguların kontrol altına alınması anlamına gelmektedir. Bu olay hem sosyal hem de çalışma yaşamında bir zorunluluk haline gelmiştir. Çevresel şartların ve sosyal kriterlerin nasıl sağlanacağını bilmeyi zorunlu kılmaktadır. Hizmet sektörünün de son dönemlerde gelişmesiyle duygusal emek birden fazla hizmet alanı ve meslek dalının çok yönlü ve ehemmiyetli bir ögesi olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel davranış ve alt alanlarındaki çalışmaların ortasında bir konu olan duygusal emek kavramı, insanın kasıtlı olarak başladığı çalışma sürecinin, kişinin içsel alanında uyandırdığı görünüm olarak açıklanabilmektedir. Başka bir ifadeyle duygusal emek, hislerin iç yönetiminden farklı olarak gözlemlenebilir tavır örüntüsüdür. Duygusal emek kavramı, bireyler arasında iletişim anında örgüt tarafından gösterilmesi beklenen duyguların, çalışanlar tarafından gösterilebilmesi için sarf edilmesi gereken çaba ile bu çabayı planlama ve kontrol ihtiyaçları olarak da açıklanabilmektedir (Kılınç ve Yüceler, 2021).

Duygusal emek konusundaki yaklaşım ve stratejilerin belirlenmesinde meslek ve faaliyet kolu belirleyici olmaktadır. Örneğin rehabilitasyon merkezi çalışanlarının güler yüzlü ve hoşgörülü olması istenirken, askerlerden ciddiyet ve disiplin beklenmektedir. Çalışanın kişilik ve karakteristik özelliklerinde bu yaklaşımın tersi bir durum var olduğu durumlarda örgüt misyonu ile çatışma durumu ortaya çıkmaktadır. Kişi kendisinden istenen davranış biçimini yapmak için baskı altına girecek ve nihayetinde iş tatminsizliği ile karşı karşıya kalacaktır. Hochschild'e (1983) göre kurumun, çalışanların kişisel duygu durumunu kontrol etmesi, çalışanlarda memnuniyetsizlik oluşturmaktadır. Özellikle beklentisi yüksek ve talepkâr müşteriler ile etkileşim sürecinde gülümsemenin kaybolmaması için çabayı içeren duygusal emek, iş stresine ve tükenmişliğe yol açmaktadır. Morris ve Feldman'a göre mesleğin icrası sırasında çalışanların sarf ettiği gerçek duygular ile mesleğin duygusal gösterim kuralları arasında uyum olmalıdır. Aksi takdirde çalışanlarda duygusal uyumsuzluk görülmekte; bu durum çalışanlarda tükenmişliği artırmakta ve iş tatmininde azalmaya neden olmaktadır (Morris ve Feldman, 1996; Diefendorff vd. 2005).

Çalışanların tatmin düzeyinin düşük olduğu bir örgütte, örgütün davranış stratejilerini çalışanlarının davranışları ile uyumlu hale getirebilmesi zor bir durumdur. Dolayısıyla örgütün davranış politikalarını uygulayamayan çalışanlar, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde de başarısız olabilmektedir. Bu durum ticari bir işletmede müşteri

kaybının yaşanmasına, kâr marjının düşmesine, yetişmiş çalışanın işten ayrılmasına, personel maliyetlerinin artması vb. olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İş yerinin fiziki durumu, maaş, riskler, yoğun iş hızı, takdir edilmeme, yükselme imkânlarının yetersizliği, çeşitli belirsizlikler, adaletsizlik gibi hususlar çalışanların tatmin düzeyini etkilemektedir (Karakuş, 2011). Zorlu rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler için ilk zamanlar örgütün yapısı, stratejisi ve işletmedeki teknolojik ilerlemeler tek başına yeterli iken, günümüzde bu etkenlere çalışanlar da önemli bir unsur olarak eklenmiştir (Babadağ, 2015). Emek yoğun nitelikteki turizm sektörü incelendiğinde, bu kuruluşların da varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmelerinin yüksek kaliteli çalışanların olmasına bağlı olduğu kabul görmektedir. (Amoah ve Baum, 1997). Turizm firmaları her ne kadar en yeni teknolojiye ve en kaliteli donanımı elde etmiş olursa olsun işletmenin verimli olması ve başarısı, dolayısıyla gelişmesi tam olarak elde edilememekte, çalışanlar olmadan her şey yarım kalmaktadır (Çuhadar ve Gencer, 2016). Bu sebeple iyi yetişmiş turizm çalışanları, yerine yenisinin alınmasının çok efektif olmadığı ve işletme başarısında da oldukça önemli derecede etkili bir unsur olarak sektörde yerini aldığı savunulmaktadır (Eşitti ve Akyüz, 2015).

Turizm firmaları sahip oldukları fiziki ve beşerî özellikleri, rakiplerine karşı farklılık oluşturma noktasında destek unsuru olarak kullanmaktadır. Fakat fiziksel etmenler diğer firmalar tarafından basitçe taklit edilebilmektedir. Bu nedenle turizm firmalarının rekabet unsurlarını sürdürülebilir kılmalarında beşerî faktörler açısından yer alan çalışanların aktif kullanımı önemli hale gelmektedir. Yani turizm sektörünün zorlu rekabet ortamında farklılık oluşturan ana faktörünü çalışanlar oluşturmaktadır. Bu sebeple firmanın niyet ve hedeflerini şahsi niyet ve hedefleri gibi algılayan, örgütte kalma konusunda güçlü bir talebe sahip olan, örgüt için ayrıca emek gösteren, örgütsel bağlılığa sahip çalışanların varlığı şart olmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009; Öğüt ve Kaplan, 2011). Turizm firmalarında başarının sağlanmasında özellikle kurumla bütünleşmiş çalışanların önemi, turizm firmalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlama konusuna yönlendirmektedir (Akpulat, Üzümcü ve Karacan, 2016). Aynı şekilde örgütsel bağlılık, turizm firmalarının amaç ve hedeflerine varmasına ve çalışanlarda daha fazla çalışma isteği oluşturmaya katkı sağlaması sebebiyle önem verilmesi gereken bir iş tutumu haline gelmektedir. Turizm sektöründe yer alan işletmeler belirledikleri örgütsel politikalar arasında, çalışanların bu iş tutumunun düzeyini artırma düşüncesini en başa taşımaktadır. (Tükeltürk, Perçin ve Güzel, 2012).

Turizm sektörü çalışanları bağlılıkları, kapsamında değerlendirildiğinde turizm işletmeleri için oldukça fazla önemli olduğu ifade edilmektedir (Günel, 2009). Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlardan oluşan turizm firmalarının gelişmesi, hedeflerine varması daha basit olmaktadır (Arslan ve Önce, 2014). Çünkü örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar problem değil sonuç eksenli hareket etmekte ve örgüt içerisindeki huzuru sabit kılmaktadır. İşletmesine karşı sağlam bir bağlılığa sahip çalışan, örgütünü de o düzeyde güçlendirmektedir. Bu durum da çalışanların örgütsel bağlılığının ne seviyede önemli ve etkili olduğunu göstermektedir (Bolat ve Bolat, 2008; Çaylıkoca, 2017). Turizm sektörünün birincil hedefleri arasında hizmetin kalitesini yükseltmek ve mükemmelliğe varmak, bunları yaparken ise müşteri tatminini ve sadakatini elde etmek bulunmaktadır (Kusluyan ve Kusluyan, 2000; Akova ve Bayhan, 2015). Örgütsel bağlılığı içselleştirmiş çalışanlarla kaliteli hizmet vermek (Erkol Bayram, 2018) ve müşteri sürekliliği sağlanmaktadır (Çuhadar ve Gencer, 2016). LaLopa (1997) yaptığı çalışmada turizm sektöründe işgörenlerinin örgütsel bağlılıklarıyla müşteriye karşı iyi davranış ve iyi ilişkiler oluşturma arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.

Turizm alanında çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olması durumunda çalışanlar mutlu hissetmekte ve performanslarını artırmaktadır. Ayrıca çalışanların işten ayrılma eğilimleri, stres seviyeleri, çatışma yönelimleri ve tükenmişlik düzeyleri de az olmaktadır. Genel olarak çalışanların bir bütün olarak performanslarının yükselmesine neden olmaktadır (Atay, Soylu ve Yıldırım, 2017). Aktaş ve Gök (2010) tarafından turizm sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanlarının duygusal bağlılığının oluşturulabilmesi için emek harcamaları gerektiği ifade edilmektedir. Çünkü örgütüne duygusal bağlılık hisseden çalışanlar tarafından, hem başarılarının örgüt tarafından beklenen ölçüde olması, hem de çalışanlardan dolayı çalışan devir hızının en düşük seviyede olması sağlanabilmektedir.

Turizm işkolunda faaliyet gösteren bazı firmalarda işgören devir hızının %200-%300 seviyelerine çıktığı belirtilmektedir. İş gören devir hızının yüksek olması işletmelere ek maliyetler (süre ve kaynak) getirmektedir. Nitekim meydana gelebilecek müşteri kayıpları da ilave masraf olarak karşımıza çıkmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009; Ece ve Esen, 2017). Turizm sektöründeki işletmelerin çalışanlardan herhangi birinin istifa etmesi işletmeye çok yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Maliyet ve zaman açısından firmaya yüklenen bu kötü sonuçların yok edilmesi de çalışanların örgütsel bağlılıklarının

sağlanması ve yüksek seviyelerde tutulması ile mümkün hale gelmektedir (Yalçın ve İplik, 2007).

Örgütsel aidiyeti düşük olan çalışanlar, örgüt faaliyetlerinin istenilen doğrultunun dışına çıkmasına sebebiyet vermektedir. Aynı zamanda bu çalışanların istifa etme olasılıklarının yüksek, performanslarının düşük, işe gelmeme veya devamsızlık yapma niyetlerinin de fazla olacağı belirtilmektedir (Babadag, 2015). Turizm sektörünün problemleri ele alındığında ortak paydayı çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Sektörün merkezini, insanlar oluşturduğu için, merkezde meydana gelecek bir problem veya olumsuz bir durum bütün sisteme zarar verebilmektedir (Çalışkan ve Dedeoğlu, 2017).

Turizm sektöründe, çalışanların örgütsel aidiyetinin oluşturulmasındaki temel unsur öncelikle memnuniyetlerinin sağlanmasıdır. Çalışanların memnun olmaları, psiko-sosyal yönden tatmin olmalarının sağlanması ile mümkün olabilmektedir. Bu durumda, örgütlerinden memnun çalışanların kurumsal aidiyetleri ve etkin faaliyetleri yükseltilebilecektir (Aksoy, Şengün ve Yılmaz, 2018). Turizm örgütleri çalışanlarına eğitim, kariyer ilerlemesi gibi imkanlar sunduğunda çalışanlarının çalışma isteklerini ve hızlarını yükseltmektedir. Bu durum da çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Ece ve Esen, 2017). Bireylerin örgütsel bağlılıklarını artırmak amacıyla üzerinde önemle durulan motivasyon faktörleri arasında, gelir ve terfi olanakları bulunmaktadır. Ancak bu olanaklar tek başlarına yeterli olmamaktadır, bunların yanında çalışanların genel hayat kalitesinin de dikkate alınmasının gerekli olduğunun altı çizilmektedir (Çakır, Doğantan ve Bayar, 2018).

Turizm firmaları arasında bulunan otellerin 5 yıldızla sahip olup olmadığının turizm sektöründeki kazanım açısından en önemli ve gerekli şart olmadığı belirtilmektedir. Bunun yerine önemli olan unsurun, otelin iyi bir hizmet arz edebilmesi durumu olduğu ifade edilmektedir (Amin ve Akbar, 2013). Bu hizmet sunumu görevli çalışanlar, yani müşterilerle doğrudan ilişkide bulunan çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi beklenmektedir (Hussain, Khan ve Bavik, 2003). Standart bir turizm sektörü işletmesinin sunum hedefinin odak noktasında insanlar yer almakta ve verilen hizmetin kalitesi de insanlar tarafından değerlendirilmektedir. Bu durum, sektörde yer alan her görev ve hizmet çalışanlar tarafından planlamaya alınmakta, organize edilmekte, yürütülmekte ve uyumlu hale getirilmektedir. Bu nedenle, sektörde görevli çalışanların turizm açısından önemli bir değer taşıdığı ifade

edilmektedir (Chang ve Chang, 2008). Bu sebeple örgütler personel kaynaklarına önemli oranda sermaye yatırımı yapmaktadır. Çalışanların örgütlerinden istifa etmeleri ve sonrasında ortaya çıkacak istihdam maliyetleri olarak yeni personel eğitimi ve yönetim için meydana gelen genel masraflar nedeniyle ortaya çıkan örgütsel maliyetler, birey, çalışma birimi ve kurumsal olarak yeniden düzenlenme yapılması ihtiyacını doğurmaktadır.

Turizm sektörü sosyallikten uzak olma ve uzun iş saatleri, düşük maaşlar, düzensiz istirahat dönemleri, halkla ilişkiler, eşzamanlı hizmet üretimi, dalgalı talep durumu, zor ve sık iş yükü, zayıf iş güvenliği, devamlı konsantrasyon beklentisi, stresli iş şartları, dağınık programlar, izin zamanlarında çalışma beklentisi, sınırlı eğitim ve gelişim fırsatı gibi kendine has özellikler barındırmaktadır (Birdir, 2002). Turizm sektörü, stresin yoğun yaşandığı bir sektör olarak bu tür özellikler sektörün temel sorunları olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle hizmet sektöründe gerçekleşen işten ayrılmalar ve dolayısı ile işgücü devir oranı diğer sektörlerle kıyasla daha fazla olmaktadır. Turizme özgü bu nitelikler ve yaşanan sorunlar çalışanlar için sektörde çalışmayı zorlaştırmaktadır

Turizm sektörü çalışanlarının işlerinden ayrılma niyeti taşımaları müşteri sunumlarının tutarlılık ve kalitesini riske sokabilme, doğrudan kazanç ve karlılığa zarar verme gibi kötü sonuçlara sebep olabilmektedir. İşten ayrılma niyeti taşıyan çalışanlar kabul edilebilir düzeylerde performans göstermeye motive olamayabilmektedir. Yeni başlayanların ise temel görev ve yetkinlikleri yerine getirecek bilgi ve kabiliyetlere sahip olmaları zaman almaktadır. Dolayısıyla turizm sektöründe işten ayrılma niyeti taşıyan çalışanlar işletmeler için yüksek maliyetlere sebebiyet vermekte ve örgütsel verimliliği ve etkinliği azaltmaktadır (Brien, Thomas ve Hussein, 2015). Bu nedenle turizm firmaları için çalışanlarında, işten ayrılmaya yönelik eğilimi artıran ya da zemin hazırlayan faktörlerin belirlenmesi ve kavranması önemli hale gelmektedir (Kim, Leong ve Lee, 2005).

Yetişmiş personel eksikliği yaşayan ve bu durumdan şikayetçi bir durumda olan turizm sektörü (Hussain vd. 2003), için çalışanların işe kabulünde ve işte tutulmasında zorluklar yaşanmaktadır. Bu sebeple turizm sektöründe çalışanların işi bırakma düşüncelerini azaltmaya yönelik çabalar önemli hale gelmektedir. Firmalar, çalışanlarını elde tutabilmek için yoğun çaba göstermektedir (Kim ve Jogaratnam, 2010). Bu durum, örgütlerin tükenmişlik algısını yöneterek çalışanlarının işten ayrılma niyetinin azaltılması bakımından gerekli görülmektedir. Ayrıca çalışanların başarısı için yapılan yatırımlar da

çalışanların işten ayrılma düşüncelerinin azaltıcı bir unsur olarak ifade edilmektedir (Amin ve Akbar, 2013).

4.3. Duygusal Emek ve İş Tatmini

Duygusal emek stratejileri ve iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili olarak literatürde yer alan çalışmalar ve sonuçları müteakip paragraflarda yer almaktadır.

Biçkes, Yılmaz, Demirtaş ve Uğur (2014) yaptıkları çalışmalarında duygusal emek ve iş doyumu ilişkisindeki Nevşehir merkezinde bulunan liselerde görevli eğitimcilerden seçilen bir örnek üzerinde incelemiştir. Araştırmada korelasyon ile hiyerarşik regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır. Yapılan çözümler neticesinde doğal duyguların ortaya çıkarılması ile çalışan tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Bununla birlikte, yüzeysel rol yapma ile çalışan tatmini arasında negatif yönde ve derinden rol yapma ile çalışan tatmini arasında pozitif yönlü ancak anlamsız ilişkilerin varlığına dikkat çekilmiştir.

Karakaş ve Gökmen (2018), kamu çalışanlarının çalışma hayatlarında devamlı karşılaştıkları duygusal emek ile iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma, Konya şehrinde çalışan devlet memurları üzerinde yapılmış, elde edilen veriler paket yazılımlar vasıtası ile frekans, t-testi, regresyon ve korelasyon analizi metotları uygulanmıştır. Sonuç olarak duygusal emeğin iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca duygusal emek davranışının iş stresini negatif yönde etkilediği, duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutunun ise iş stresini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Pala ve Tepeci (2014) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların duygusal emek düzeyleri ve çalışan tutumları üzerindeki etkilerini araştırmak üzere, Muğla ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı beş otel işletmesinde çalışan 174 personelden anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi duygusal emeğin derin rol ve yüzeysel rol olarak iki faktörlü yapısını desteklemektedir. Çalışma sonucunda, duygusal emeğin derin rol yapma davranışını sergileyen çalışanların iş tatmini ve işte kalma niyetlerini artırdığı, yüzeysel rol yapma davranışı sergileyen çalışanların ise iş tatminlerinin azaldığı görülmüştür.

Kayar ve Aslan (2023) tarafından duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun düzenleyici rolünün olup olmadığının tespiti amacıyla yapılan bir araştırmada, 300 hukuk bürosu çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırmada, SPSS ve AMOS yazılımları kullanılmış, korelasyon, hiyerarşik regresyon ve düzenleyici etki analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel davranış ile içsel tatmin arasında negatif yönlü, derin davranış boyutu ile dışsal tatmin arasında pozitif yönlü, samimi davranış boyutunun ile içsel ve dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Samimi davranış ve içsel tatmin arasındaki olumlu etki üzerinde psikolojik iyi-oluşun yüksek düzeyde düzenleyici bir role sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Kayar ve Aslan, 2023).

Bağcı ve Akbaş (2019) tarafından bankacılık sektöründe çalışanların duygusal emek ve iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmek üzere 242 kişiye anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler istatistiksel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda duygusal emeğin sahte duygular (yüzeysel davranış) boyutu ile iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişki bulunurken, gizlenen duygular boyutu ve iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında ise anlamlı bir ilişki gözlenmediği ifade edilmektedir.

Kaya ve Özhan (2012), turist rehberlerine yönelik yaptıkları çalışmada duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 147 çalışandan elde edilen anket verisini analiz etmişler ve faktör analizleri sonucu yüzeysel, derin ve samimi davranışlar olmak üzere üç boyutlu yapıya ulaşmışlardır. Korelasyon analizleri sonucunda turist rehberlerinin derin ve samimi davranış sergileme düzeyleri artıkça tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunun azaldığı ve kişisel başarı duygularının arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Anova ve t-testi sonuçlarında ise lise eğitim düzeyindeki çalışanların daha az yüzeysel davranış sergilediği ve mesleği asıl iş olarak icra edenlerin ise daha fazla derin davranış sergilediklerini belirlemişlerdir.

Kılıçaslan (2019), duygusal emek boyutlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemek üzere yaptığı çalışmada Elazığ Fırat Üniversitesi Araştırma Hastanesinde çalışan doktorlara anket uygulamıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre iş doyumunun demografik faktörlere göre farklılık gösterdiği, iş doyumunu ile duygusal emeğin samimi davranış boyutu arasında pozitif yönlü orta düzeyde, yüzeysel davranış ile negatif yönlü

düşük düzeyde ilişki gözlenirken, derinlemesine davranış ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonuçları elde edilmiştir.

Gök (2015) tarafından ilaç mümessillerinde duygusal emeğin işe bağlılığa etkisine yönelik yapılan araştırmada Isparta, Burdur ve Denizli’de görev yapan 251 ilaç mümessilinin üzerinde çalışma yapılmıştır. Duygusal emek davranışlarının işgörenlerin kişilik özelliklerine göre değişkenlik gösterdiği, çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutunun modele etkisinin pozitif ve yüzeysel davranış boyutunun modele etkisinin ise negatif olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çelik ve Topsakal (2016) tarafından duygusal emeğin iş tatmini ve duygusal tükenme ile ilişkisine yönelik Antalya’da bulunan otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada yüzeysel ve derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Kolbaşı (2019) tarafından duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik Denizli’deki 152 okul öğretmeni üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Toplanan veriler paket programlar vasıtasıyla frekans, yüzde, geçerlilik güvenilirlik, korelasyon analizlerine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında negatif yönlü ancak anlamlı olmayan bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Derinlemesine davranış ve samimi davranış ile iş tatmini arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Sezer (2019) tarafından iş tatmininin duygusal emek davranışı üzerindeki etkisindeki örgütsel bağlılığın aracılık rolüne yönelik yapılan bir araştırmada Eskişehir Devlet Hastanesinde çalışan 300 hemşire ve ebeye anket uygulanmıştır. Veriler SPSS ve LISRELL programları kullanılarak K-S Testi, korelasyon, regresyon ve aracı değişken analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda duygusal emek ile örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal emeğin yüzeysel, derinden ve doğal duygular boyutlarının iş doyumu ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

4.4. Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık

Duygusal emek stratejileri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili olarak

literatürde yer alan çalışmalar ve sonuçları müteakip paragraflarda yer almaktadır.

Kerse ve Özdemir (2018), yaptıkları araştırma ile sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyelerinin duygusal emek stratejilerine etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Bu amaçla Aksaray şehrinde faaliyet yürüten bir özel sağlık kuruluşunun 104 çalışanından basit tesadüfi örnekleme metodu ve anket tekniğiyle elde edilen verileri SPSS paket programında analiz etmişlerdir. Çalışma sonucunda, duygusal bağlılık yüzeysel davranışını olumsuz yönde, normatif bağlılığın ise derinden rol yapma davranışını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Acar ve Çevirgen (2021), konaklama işletmelerinde sınır birim çalışanlarının duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisini inceledikleri çalışmalarında Antalya şehir merkezinde bulunan turizm işletmelerinde tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi kullanarak 402 katılımcıdan anket tekniği ile veri toplamışlardır. Elde ettikleri verilere korelasyon ve çok değişkenli regresyon analizi uygulamışlardır. Korelasyon analiz sonuçlarına göre duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır. Çok değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre ise duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu gözlemlemişlerdir. Ek olarak samimi davranış sergileyen sınır birim çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır.

Şenel ve Aydoğan (2020), yaptıkları çalışmada sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının sergiledikleri duygusal emek davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Amasya şehrinde 343 sağlık çalışanına kolayda örneklem yöntemi ile anket uygulamışlardır. Yaptıkları analizler sonucunda çalışanların örgütsel bağlılığının duygusal emek ve alt boyutları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Duygusal bağlılığın duygusal emeğin yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve samimi duygular boyutlarında anlamlı etkileri olduğunu sonucunu elde etmişlerdir. Ek olarak elde edilen sonuçlar örgütsel bağlılığın duygusal emeğin bir ardılı olduğu sonucunu göstermektedir.

Soydaş (2023) tarafından medya sektörün çalışanları ile ilgili yapılan bir araştırmada, nicel araştırma metotlarından tarama yöntemi kullanılarak medya çalışanlarının duygusal emek ve örgütsel bağlılıklarına yönelik elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu çerçevede survey anket metodu kullanılarak kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 389 medya sektörü çalışanı oluşturulan model temel alınarak açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Yapılan

analiz sonuçlarına göre, medya çalışanlarının duygusal emek davranışları ve örgütsel bağlılık düzeyleri, demografik ve medya çalışanları ile ilgili özellikler çerçevesinde incelenen değişkenlerin bazılarında farklılık gösterdiği bulunmuştur. Duygusal emeğin yüzeysel davranış düzeyi arttıkça, çalışanların örgüte yönelik hissettiği ait olma duygusunun örgütle kurduğu gönül bağı ve örgütün çıkarlarını kendi öz çıkarları gibi benimseme eğiliminin azaldığı, yalnızca işini yapmak amacıyla örgütte kalmayı devam ettirdiği görülmektedir. Samimi davranış düzeyi arttıkça ise, çalışanın örgüte ait olma duygusunun örgütle kurduğu gönül bağı ve kurumun çıkarlarını kendi öz çıkarları gibi benimseme eğilimini artırdığı ve sadece işini yapmak maksadıyla örgütte kalmayı devam ettirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Turhan (2018) tarafından Muğla şehrinde faaliyette bulunan otellerde çalışanların örgütsel sosyalizasyonunun, duygusal emek ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek üzere kolayda örnekleme yöntemi ile 400 çalışana anket uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda çalışanların örgütsel sosyalizasyonunun yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların duygusal emek ve örgütsel bağlılıklarının ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Korelasyon analizleri sonucunda otel işletmelerinde örgütse sosyalizasyonun duygusal emek ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Turan (2018) tarafından izlenim yönetimi taktikleri, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın duygusal emek ile olan etkilerinin incelenmesine yönelik, Şanlıurfa şehrinde hizmet sunan özel hastanelerde çalışan 500 personel üzerinde anket aracılığıyla veri toplanarak çalışma yapılmıştır. Sonuç olarak yüzeysel davranış eğiliminin üzerinde eğitim seviyesi, görev unvanı, kendini tanıtmaya, gözdağı verme, destek olma ve devam bağlılığının anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Derinlemesine davranışta ise anlamlı ilişkileri olan değişkenler incelendiğinde, eğitim seviyesi, görev unvanı, örnek gösterme, kendini tanıtmaya, gözdağı verme, destek olma ve devam bağlılığı değişkenlerinin anlamlı etkilerinin olduğu bulunmuştur.

Merdan (2021) tarafından Kırıkkale ve Kırşehir'deki ilk ve ortaöğretim kurumlarında görevli 316 öğretmenin duygusal emek ve zekânın örgütsel adanmışlık ile olan etkisi incelenerek sonuçlar ortaya koyulmuştur. Veriler anket metodu ile elde edilmiştir. Araştırma model ve hipotezleri Pearson Korelasyon ve Regresyon analizleri kullanılarak test edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre duygusal emeğin örgütsel adanmışlık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu, fakat duygusal zekânın örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi görülemediği görülmüştür.

Kahveci ve Öztürk (2023) tarafından eczacılık sektöründe iş stres seviyeleri ve duygusal emek kullanımı ile işe bağlı olma durumunun değerlendirilmesine yönelik araştırma yürütülmüştür. Araştırma Konya ilinde 248 eczacı üzerinde yapılmıştır. Medeni durum, yaş ve mesleki tecrübe değişkenlerinin işe bağlılık ve duygusal emek davranışları arasında anlamlı farklılıklar olduğu da belirlenmiştir. Evli olan eczacıların duygusal emek kullanımlarının bekarlara nazaran daha üst seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Eczacılık mesleğinde henüz yeni olanlar ile elli yaşını aşmış çalışanların işe bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan eczacıların duygusal emek kullanımı ile işe bağlılıkları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Serbest eczane çalışanlarının ise duygusal emek kullanımlarının işe bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve duygusal emek kullanımı arttıkça işe bağlılık düzeylerinin de yükseldiği sonucu görülmüştür.

Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu (2013) tarafından Ege bölgesinde yer alan Ege, 9 Eylül ve Celal Bayar Üniversitelerinin öğrenci işlemlerinde çalışan personelinin amir desteğinin duygusal emek ile işe bağlılıkları arasındaki ilişki üzerindeki rolü araştırılmıştır. Kolayda örneklem metodu ile 127 personele anket tekniği uygulanmış ve toplanan veriler hiyerarşik regresyon, anova, T-Testi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda duygusal emeğin üç boyutu ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkilerin amir desteği arttıkça daha da güçlendiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Doğan (2024) tarafından din esaslı sivil toplum örgütlerinde duygusal emeğin duygusal bağlılığa etkisini ve bu etkide duygusal tükenmenin aracı rolü incelenmek üzere Türkiye genelindeki alevi sivil toplum örgütünden 11’inde çalışan 401 personelden veri toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 26.00 ve Smart PLS 4 paket programlarında yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu duygusal bağlılığı azaltırken, duygusal tükenmeyi artırdığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte duygusal emeğin derinlemesine ve samimi davranış boyutu duygusal bağlılığı artırırken, duygusal tükenmeyi azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ek olarak duygusal tükenmenin duygusal bağlılığı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun

yanında duygusal emeğin tüm boyutlarının duygusal bağlılığa etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü olduğu ifade edilmektedir.

Polat (2022) tarafından 2021-2022 yılları arasında yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan 312 personelin duygusal emek davranışlarının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü araştırılmıştır. Kolayda örnekleme metodu ile elde edilen veriler SPSS ve Process v4.0 yazılımı ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda duygusal emeğin yüzeysel ve samimi davranış boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü olduğu bulunmuştur. Ancak derin davranış boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü bulunamamıştır. Sonuçlara göre, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın orta, normatif ve devam bağlılığının ise düşük düzeyde aracılık etkisinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Samimi davranış boyutunda ise işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın duygusal davranış boyutunun yüksek, normatif bağlılık boyutunun düşük ve devam bağlılığı boyutunun ise orta düzeyde bir aracılık etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Karadirek (2023) tarafından prososyal motivasyon ile duygusal emek ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünün belirlenmesi amacıyla Ordu ilinde orman mamülleri alanında faaliyet gösteren bir firmanın 242 çalışanı üzerinde çevrimiçi anket yapılmıştır. Toplanan veriler SPSS 25 paket programı ile analiz edilmiş ve hipotezler korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Analizler sonucunda, duygusal emek ile örgütsel özdeşleşme ve prososyal motivasyon arasında pozitif yönde düşük düzeyli anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca prososyal motivasyon ile duygusal emek ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak Prososyal motivasyon ile örgütsel özdeşleşmesi duygusal emeğin yüzeysel davranış ve duyguların bastırılması boyutu arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan duygusal emeğin derin davranış boyutu ile örgütsel özdeşleşme ve prososyal motivasyon arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki testi edilememiştir.

Akın (2021) tarafından Türkiye'nin Orta Karadeniz bölgesinde yer alan şehirlerin bir tanesinde ilk, orta ve liselerde görevli 375 öğretmenin duygusal emek gösteriminin örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolünü araştırmak üzere duygusal emek ve örgütsel bağlılık ölçekleri aracılığı ile veri toplanmıştır. Toplanan veriler Pearson korelasyon katsayısı ve hiyerarşik

çoklu doğrusal regresyon analizleri aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin kimlik ve içselleştirme boyutlarındaki bağılıklarının yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve samimi duygular boyutlarının duygusal emek düzeylerinin pozitif yönde ilişkide olduğunu göstermiştir. Öğretmenlerin içselleştirme boyutundaki bağılıkları üç duygusal emek biçiminin de yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

4.5. Duygusal Emek ve İş Stresi

Duygusal emek stratejileri ve iş stresi arasındaki ilişki ile ilgili olarak literatürde yer alan çalışmalar ve sonuçları müteakip paragraflarda yer almaktadır.

Kim (2020) tarafından yapılan araştırmada duygusal emek, iş stresi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yüzeysel davranış stres ve tükenmişlik ile pozitif yönde ilişkide iken; derinlemesine davranışın tükenmişlik ile negatif yönde ilişkide olduğu ve samimi davranışın stres ve tükenmişlik ile negatif yönlü ilişkide olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Choi, Mohammad ve Kim (2019) tarafından yapılan çalışmada duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun iş stresi üzerinde pozitif yönde, derinlemesine davranış boyutunun ise negatif yönde etki ettiğinin tespit edildiği ve iş stresinin ise tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi olduğunun tespit edildiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Jorayeva (2021) tarafından havacılık sektöründe çalışan personelin sergilemiş oldukları duygusal emek ve iş stresinin tükenmişlik üzerinde etkilerini ve bu değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havaalanında görevli, yerli havayolu firmalarında çalışan 215 uçuş personelinden veri toplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, duygusal emek stresi ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Katılımcı uçuş personelinin demografik özelliklerini bir kısmı duygusal emek, iş stresi ve tükenmişlik değişkenlerinin bazıları ile anlamlı şekilde farklılıklar göstermektedir. Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu, tükenmişliğin duygusal tükenme ile duyarsızlaşma boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal emeğin doğal duygular boyutu arttıkça düşük kişisel başarı hissi artış göstermektedir. Ayrıca katılımcı uçuş personelinin yaşadığı iş stresinin tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği bulgusuna da ulaşılmıştır.

Birdir ve Dalgıç (2015), Antalya Havalimanı'nda gümrük işlemleri dışında mağazacılık firmasında çalışan satış elemanlarının duygusal emek seviyelerinin iş streslerine ve iş doyumlarına olan etkisini belirlemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Kolayda örneklem yöntemi ile 182 kişiye anket uygulamışlar ve topladıkları verileri çoklu regresyon analizi ile analiz etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; derinlemesine duygusal emek davranışının iş doyumunu anlamlı ve olumlu yönde etkilediği, iş stresini ise anlamlı ve negatif yönde etkilediği dolayısıyla iş stresini düşürdüğü belirlenmiştir. Bulgular neticesinde yöneticilerin, çalışanların derinlemesine duygusal emek davranışlarını yükseltecek bakış açısında olmalarının ve bu doğrultuda hamleler yapmalarının firmalara fayda sağlayabileceği öne sürülmüştür.

Modekurti-Mahato, Kumar ve Raju (2014) tarafından, Hindistan'da hizmet sektöründe çalışan 441 personel üzerinde duygusal emeğin iş stresi üzerindeki rollerini belirlemek üzere çalışma yapılmıştır. Çalışma için toplanan veriler üzerinde yapılan analizde duygusal emek ile iş stresi arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu ilişkinin kadın çalışanlarda pozitif yönde ve daha yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Yıldız ve Sazkaya (2021) tarafından İstanbul'da bir ilçe belediyesinde çalışan 347 beyaz yakalı çalışanın duygusal emek davranışları ile iş stresleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla çalışma yapılmıştır. Anket tekniği ile toplanan veriler SPSS programı sonuçlarına göre; duygusal emek ve iş stresi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile iş stresi ve iş stresinin endişe ve zaman stresi boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Duygusal emeğin derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutları ile iş stresi ve iş stresinin endişe ve zaman boyutları arasında anlamlı ilişkiler olmadığı gözlemlendiği ifade edilmiştir.

Meşe (2023) tarafından İzmir ilinde özel bir bankada görev yapan 341 pazarlama personelinin sahip olduğu duygusal emek, psikolojik sermaye ve iş stresi davranışları arasındaki ilişkileri belirlemek üzere bir araştırma yapılmıştır. Anket tekniği ile toplanan verilerin analiz sonuçlarına göre; duygusal emek ve iş stresi arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin tam aracılık rolü olduğu ve iyi uyum değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir. Duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış ile iş stresi

arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin tam aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Samimi davranış ile iş stresi arasındaki ilişkide ise psikolojik sermayenin kısmi aracıl etkisinin olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bunun yanında banka çalışanlarının duygusal emek, iş stresi ve psikolojik düzeylerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışların yüksek, samimi davranışların ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal emek ve işstresi arasında pozitif yönlü; duygusal emek ve psikolojik sermaye arasında negatif yönlü; psikolojik sermaye ve iş stresi arasında ise negatif yönlü ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Köse (2020) tarafından İstanbul ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışanların duygusal emek davranışı ile tükenmişlik algısı arasındaki ilişkide iş stresinin aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla çalışma yapılmıştır. Anket tekniği ile toplanan 386 çalışanın verisi SPSS ve AMOS paket programları ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, duygusal emek davranışı, tükenmişlik ve iş stresi değişkenleri arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca İş stresinin duygusal emek davranışı ile tükenmişlik arasındaki ilişkide tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Özkan ve Darıcan (2022) tarafından İstanbul ilinde Darülaceze çalışanlarının duygusal emek davranışlarının işe yabancılaşmada stresle başa çıkmanın aracı etkisinin hangi düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla 185 personelden veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, duygusal emeğin işe yabancılaşmaya etkisinde stresle başa çıkmanın üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

4.6. Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti

Duygusal emek stratejileri ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ile ilgili olarak literatürde yer alan çalışmalar ve sonuçları müteakip paragraflarda yer almaktadır.

Göktaş Kulualp ve Savaşkan (2019) tarafından İstanbul Anadolu Yakası'nda Maltepe, Kartal ve Pendik ilçelerinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli üç ve üstü yıldızlı otellerdeki kadın çalışanların iş-aile çatışması, duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere çalışma yapılmıştır. Nicel araştırma yöntemi ile 160 kadın otel çalışanına anket tekniği uygulanmıştır. Toplanan veriler ile yapılan analiz sonuçlarına göre iş-aile çatışması ile duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı

bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmada kadın çalışanların iş-iş aile çatışmasının zaman temelli boyutunun ve duygusal emeğin duygusal çaba ve çelişki boyutlarını yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında iş-aile çatışması gerilim temelli boyutu ile duygusal emeğin boyutları arasında ve işten ayrılma niyeti ile iş-aile çatışmasının boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında iş-aile çatışmasının duygusal emek ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Yürür ve Ünlü (2011) tarafından Yalova ilinde bulunan otel işletmelerinde müşterilere birebir hizmet sunan 112 çalışanın duygusal emek davranışlarının (derinlemesine ve yüzeysel davranış) duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri belirlemek üzere bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlemişler, bunun yanında duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutu ile işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kaygın, Güllüce, Zengin ve Bağcıoğlu (2018) tarafından Kars ilinde faaliyet gösteren enerji şirketlerine bağlı çağrı hizmetlerinde çalışanların otantik liderlik davranışının duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini belirlemek üzere bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre otantik liderlik ile duygusal emek arasında istatistiksel olarak düşük düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte otantik liderlik ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin varlığına dikkat çekmişlerdir.

Güzel, Gök ve İşler (2023) tarafından Muğla Bölgesinde çalışan 120 turist rehberinin turlarda harcadıkları duygusal emek boyutlarını saptamak ve işten ayrılma niyetleriyle olan ilişkisini belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Hazırlanan anket formu ile toplanan verilerle yapılan analizler sonucunda, turist rehberlerinin oldukça yüksek düzeyde duygusal emek sarf ettiklerini, derinden rol yapma ve bastırma boyutlarının işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu bulgularına ulaşmışlardır. Bununla birlikte Anova analiz sonuçlarına göre tecrübe değişkeni ile derin rol yapma boyutu istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ayrıca turistlerle haftalık etkileşim süresi ile bastırma boyutu arasından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu belirlemişlerdir.

Korkmaz, Sünnetçioğlu ve Koyuncu (2015) tarafından yiyecek içecek hizmetleri çalışanlarının duygusal emek davranışlarını belirleyerek tükenmişliğin boyutları ile işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini incelemek üzere İzmir ilinde faaliyet gösteren 5 adet 5 yıldızlı zincir otelin yiyecek içecek bölümünde çalışan 218 kişi üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunun duygusal tükenmeyi düşük düzeyde pozitif yönlü etkilediği, duygusal tükenmenin de işten ayrılma niyetini orta kuvvette pozitif yönlü etkilediği ve duygusal emeğin derin davranış boyutunun ise duygusal tükenmeyi yüksek düzeyde negatif yönlü etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bunun yanında derin davranışın, kişisel başarı hissini arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Çelik ve Yıldız (2016) tarafından Gaziantep ilinde bulunan kamu hastanelerinde çalışan 239 hemşirenin duygusal emek davranışlarının, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi ile işten ayrılma niyetine etkisinde iş stresinin aracılık etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Tarama modeli ile şekillenen araştırmada kolayda örnekleme yöntemi seçilmiş ve veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Toplanan veriler, Yapısal Eşitlik Modellemesi ile yapılan analiz edilmiştir. Sonuçlarına göre, yüzeysel rol yapmanın iş stresini ve işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkilediği; doğal duyguların iş stresine anlamlı bir etkisinin olmadığı fakat işten ayrılma niyetini anlamlı olarak artırdığı; derin rol yapmanın iş stresi üzerinde önemli bir etkisi görülmezken işten ayrılma niyetini anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Ayrıca duygusal emeğin yalnızca yüzeysel rol yapma boyutunda işten ayrılma niyetine etkisinde stresin aracılık etkisinin olduğu ifade edilmektedir.

Duzcu ve Söyük (2023) tarafından İstanbul ilinde bir vakıf üniversitesi hastanesindeki sağlık çalışanlarının duygusal emek davranışlarının işten ayrılma niyetine olan etkileri ve duygusal emek, işten ayrılma niyeti ile sosyodemografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile yüz yüze anket tekniği kullanılarak 135 sağlık çalışanından veriler toplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre işten ayrılma niyeti ile doğal duygular arasında istatistiki olarak orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İşten ayrılma niyeti ile yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Örücü ve Bakırcıoğlu (2021) tarafından Bursa ilinde Covid-19 pandemisi döneminde

bir kamu sağlık kuruluşunun bir b6l6m6nde 7alışan hemşirelerin y6zeysel davranış yolu ile oluşan duygusal emeğin işten ayrılma niyeti 6zerindeki etkisinde duygusal bağlılığın aracılık etkisi araştırılmıştır. Evrenini 350 kişinin oluşturduğu araştırmada anket y6ntemi ile 123 7alışandan d6zg6n veri toplanmıştır. Analiz sonucunda duygusal bağlılık, y6zeysel davranış ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Buna g6re, y6zeysel davranışın, duygusal bağlılık 6zerinde istatistiki olarak anlamlı ve negatif y6nl6 bir etkisi bulunurken, duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti 6zerinde istatistiki olarak anlamlı ve negatif y6nl6 bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, y6zeysel davranışın, işten ayrılma niyeti 6zerinde herhangi bir anlamlı etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmış iken, duygusal bağlılığın işten ayrılma niyeti 6zerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca, y6zeysel davranışın işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın tam aracılık rol6 olduğu belirlenmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. YÖNTEM

Hizmet sektöründe yer alan işletmelerin gösterdikleri hizmet sunumlarında önemi gitgide artan konulardan biri de çalışanların insan ilişkilerine dayalı olarak yürüttükleri duygusal davranış kurallarıdır. Ticari kaygılarla öne çıkan bu durum sektörün yapısını şekillendirmektedir. Gösterdikleri faaliyet alanında ekonomik etkinliği ve karlılığı artırmak amacıyla müşteri memnuniyetine önem veren hizmet sektörü işletmeleri, çalışan davranışlarına odaklanmaktadır. Hizmeti yerine getirirken çalışanın müşteriye karşı sergilemiş olduğu davranışlar işletmelerin örgütsel amaçlarına etki etmektedir. Bu davranışların olumlu etkilerini artırmak, olumsuz etkilerini engellemek, azaltmak veya ortadan kaldırmak temel amaçlar arasında yer almaktadır. İşletmeler, bu amaçlarla çalışan davranışlarını şekillendirme çabası içerisine girmektedir. Bu durum işletmelerin, çalışanların hizmeti sunumunu yerine getirirken uyulması gereken birtakım duygusal davranış kuralları getirmelerine neden olmaktadır. Hizmet sunumu esnasında çalışanlar tarafından uyulması gereken bu kuralların etkileri ve sonuçları göz önüne alındığında, sergiledikleri bu duygusal emek davranışlarının işletmelere bazı avantajlar sağladığı görülmektedir. Bu avantajlar arasında kalite, prestij, performans artışı, çalışan motivasyonu, rekabet üstünlüğü ve karlılık gibi önemli konuların yer aldığı görülmektedir. Bu olumlu avantajların yanında çalışanlarında sergilemiş olduğu duygusal emek davranışlarının çalışanlara yansıyan, dolayısıyla işletmelere de etki eden birtakım olumlu ve olumsuz tutumsal etkileri ortaya çıkmaktadır.

Turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde çalışanların, sergiledikleri yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve doğal davranış olarak nitelenen duygusal emek biçimlerinin, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi pozitif iş tutumları ile iş stresi ve işten ayrılma gibi negatif iş tutumları ilişkisi üzerindeki etkisine yönelik elde edilecek araştırma sonuçlarının, örgütsel olarak kalite, prestij, performans artışı, çalışan motivasyonu, rekabet üstünlüğü, karlılık gibi konularda değerlendirilmesi gereken önemli çıkarımlar ortaya koyacağı görülmektedir.

5.1. Araştırma Konusu

Literatürde duygusal emek biçimlerine yönelik araştırmalar çoğunlukla bağımsız ve alternatif yapılar şeklinde eğilim göstermektedir (Grandey ve Gabriel, 2015). Buna ek olarak duygusal emek biçimlerinin birbirinin yerine geçen değil de tamamlayıcı stratejiler olarak değerlendirilmesinin (Gabriel ve Diefendorf, 2015) daha gerçekçi olabileceği ifade edilmektedir. Günümüzün modern iş hayatında, çalışanların beklentileri değişiklik göstermediği için aynı işletme içerisinde farklı koşullar nedeniyle farklı duygusal gereksinimlerle karşılaşabilmektedir. Bununla birlikte, günlük çalışma ortamındaki değişen olaylar çalışanların farklı duygusal durumlar ve duygular yaşamasına yol açmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996). Bu değişen duygusal beklentiler ve yaşanan içsel duyguların değişkenliği karşısında, kişisel ve örgütsel çıktıları tek bir duygusal emek stratejisini inceleyerek açıklamaya çalışmanın zor bir görev olduğu söylenmektedir (Güler vd. 2022).

Duygusal emek stratejilerinin üç farklı duygusal emek boyutu; yüzeysel rol yapma, derin rol yapma (Hochschild, 1983) ve doğal duygular (Ashforth ve Humphrey, 1993) olarak ifade edilmektedir. Bu stratejilere odaklanan araştırmacılar, duygusal emeğin üç biçiminin farklı düzeylerde kullanıldığı kombinasyonları olan duygusal emek profillerinin kişisel ve örgütsel yordayıcılarını ve sonuçlarını keşfetmeye çalıştıkları ifade edilmektedir. Duygusal emek profillerine ilişkin araştırmalar tipik olarak kişi merkezli bir yaklaşım kullanmış ve belirli duygusal emek kombinasyonlarını kullanan çalışan kümeleri arasındaki kişisel veya işle ilgili farklılıkları incelemeye çalışmıştır. Bu geçmiş kişi merkezli araştırmalar, çoğunlukla bazı tutumsal, davranışsal veya motivasyonel olarak grup veya stil farklılıkları sergileyen duygusal emek stratejilerinin kullanıldığını göstermiştir. Ancak duygusal emek kombinasyonları ile diğer araştırma değişkenleri arasındaki doğrusal ve nedensel ilişkileri açıklamada yetersiz kaldığı ifade edilmektedir (Güler vd. 2022).

Duygusal emek üzerine literatür, ağırlıklı olarak duygusal emek biçimlerini bağımsız ve alternatif yapılar olarak görme eğilimindedir. Bununla birlikte, duygusal emek biçimlerini tek başına araştırmak yerine tamamlayıcı stratejiler olarak ele almak, duygusal emek kavramının kişisel ve örgütsel sonuçlarını daha iyi anlamamızı sağlayabilir. Ayrıca literatürde duygusal emek üzerine yapılan araştırmalarda duygusal emek biçimlerinin büyük çoğunluğu kesitsel olarak incelenmiştir. Kesitsel olarak yapılan araştırmaların nedensel çıkarımlara izin vermemesi ve üçüncü değişkenlerin ortak varyans etkisine sebep olabileceği

gerekçesiyle eleştirilmektedir. Bu nedenle alanda daha çok boylamsal araştırma yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu çalışmada, turizm üzerine faaliyet gösteren otel işletmesi çalışanlarına yönelik, doğal olarak hissedilen duygular ile yüzeysel ve derin etkili duygusal emek biçimlerini oluşturan duygusal emek stratejilerinin farklı etkileşim kombinasyonlarının pozitif-negatif iş tutumları ile olan ilişkisi boylamsal olarak toplanan verilerle incelenmektedir. İki aşamalı boylamsal bir çalışma ile bu ilişkilerin yönünün test edilmesi amaçlanmıştır. Bu boylamsal gecikmeli (lagged effect) ve ters etkilerin (reverse effect) etkilerin ortaya çıkarılması ile daha yüksek geçerli sonuçlar elde edilerek nedensel ilişkiler daha anlamlı bir şekilde açıklanmıştır. Bu nedenle tezin konusu “Doğal Duygusal Emek ve Pozitif-Negatif İş Tutumları İlişkisinde Yüzeysel ve Derin Duygusal Emegin Rollerini Üzerine Turizm İşletmelerinde Boylamsal Bir Araştırma” olarak belirlenmiştir.

5.2. Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, işletmecilik çatısı altında turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde çalışanların, doğal duygusal emek ve pozitif-negatif iş tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi, işten ayrılma niyeti) ilişkisinde yüzeysel ve derin duygusal emeğin nasıl rol oynadığını ortaya koymaktır. Ayrıca değişkenler arasındaki etkileşimlerin zamansal değişimini belirlemektir.

Duygusal emek üzerine yapılan araştırmalar, duygusal emek stratejilerinin kombinasyonlarının kullanımına dikkat çekmiş ve işle ilgili refah ve performanstaki farklılıklara ışık tutmuş olsa da, nedensel ilişkilerin sonuçları hakkındaki açıklamalar yönünden eksik kalmaktadır. Duygusal emek biçimlerini tek başına araştırmak yerine tamamlayıcı stratejiler (complementary strategies) olarak ele almak, duygusal emek kavramının kişisel ve örgütsel sonuçlarını daha iyi anlamamızı sağlayabilir.

Doğal duyguların ifade edilmesi, diğer duygusal emek biçimleriyle karşılaştırıldığında kişisel ve örgütsel sonuçlar açısından en olumlu duygusal strateji gibi görünmektedir. Doğal olarak hissedilen duygular ile yüzeysel ve derin etkili duygusal emek biçimlerini oluşturan duygusal emek stratejilerinin farklı etkileşim kombinasyonlarının

pozitif-negatif iş tutumları ile ilişkili olup olmadığı ve bu ilişkinin nasıl olduğuna dair elde edilecek araştırma sonuçlarının literatüre ilave bir katkı sunacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmada, doğal olarak hissedilen duygular ile yüzeysel ve derin etkili duygusal emek biçimlerini oluşturan duygusal emek stratejilerinin farklı etkileşim kombinasyonlarının pozitif-negatif iş tutumları ile olan ilişkisi boylamsal olarak toplanan verilerle incelenmesi hedeflenmiştir. İki aşamalı boylamsal bir çalışma ile bu ilişkilerin yönünün test edilmesi amaçlanmaktadır. Bu boylamsal gecikmeli (lagged) ve ters (reverse) etkilerin ortaya çıkarılması ile daha yüksek geçerli sonuçlar elde edilerek nedensel ilişkiler daha anlamlı bir şekilde açıklanmıştır.

Turizm sektöründe önemli bir yer tutan duygusal emek ve pozitif-negatif iş tutumları arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran faktörlerin belirlenmesinin işletmeler, çalışanlar ve sektörün süregelen sorunlarına çözüm geliştirebilmek adına oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

5.3. Araştırma Soruları

Araştırmanın konusunu, otel işletmelerinde çalışanların sergiledikleri doğal duygusal emek ve pozitif-negatif iş tutumları ilişkisinde yüzeysel ve derin duygusal emeğin rollerinin iş tutumlarıyla olan ilişkisi oluşturmaktadır. Genel amaç çerçevesinde bahse konu değişkenlerle turizm sektöründe yer alan işletmelerde çalışan personelin yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süreleri ve çalıştıkları departmanlar arasında ilişki var mıdır? sorularına da cevap aranmaktadır.

5.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Literatürde yer alan bilgiler ve yapılan değerlendirmeler neticesinde araştırmanın modeli ve hipotezleri çalışmanın devam eden bölümünde maddeler halinde gösterilmiştir.

5.4.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmanın konusuna temel oluşturan model Şekil 6'da gösterilmiştir.

İmani ve Nia, 2012; Yang ve Jeoung, 2014; Hur, Moon, Jung, 2015; Anafarta, 2015; Bhava ve Glomb, 2016; Sohn vd. 2018; Gülşen ve Özmen, 2020; Hwang ve Park, 2022). Çalışanlar, örgüt içinde işe yönelik bazı durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. İşyerinde yaşanan bu durumlar güçlükler içereceği gibi motive edici özelliklerde taşıyabilmektedir. Yaşanan her durum çalışanın sahip olduğu duygusal durumu etkilemektedir (Gopinath, 2011). Böylelikle çalışanın duygusal durumu sergilediği davranış ve tutuma etki etmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar, örgütsel amaçlar doğrultusunda ortaya koydukları fiziksel performansla birlikte uygun bir duygusal emek ifadesi gösterebilmek için duygularını düzenlemektedir (Grandey ve Sayre, 2019). Çalışanların, örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için duyguların iyi bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Nitekim örgütsel hedefler doğrultusunda duyguların algılanması ve yorumlanması çalışanların daha yüksek performans göstermesinde etkili olmaktadır (Ashkanasy, 2003).

İş talepleri ve kaynakları modeli ışığında (Bakker ve Demerouti, 2007; Bakker, 2011) iş talepleri ve kaynakları iş tutumlarını tahmin etmede iki farklı şekilde etkileşime girmektedir. İş kaynakları, talepleri ve bu taleplerle ilgili maliyetleri azaltan iş hedeflerine ulaşmak için bir araç görevi gören, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik eden çalışma ortamının özelliklerini ifade etmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007). Buna rağmen iş talepleri, bir işin sürekli fiziksel ve psikolojik (yani bilişsel veya duygusal) çaba gerektiren tüm fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini kapsamaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

İş tatmini, kişinin istenen sonuçlarla başarısını onaylamasından kaynaklanan işine karşı duygusal tepkisidir (Cranny, Smith ve Stone, 1992). Çok sayıda araştırmaya konu olan iş tatmininin duygusal yetenekler ve deneyimlerle önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Diefendorff ve Richard, 2003). Olumlu duygular, çalışanların bilişsel, psikolojik, fiziksel ve sosyal kaynaklarını genişleterek görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olduğundan (Fredrickson, 2001), olumsuz duygulara kıyasla iş tatmini düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel hedeflerinden biri haline gelen örgütsel bağlılık terimi çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. O'Reilly ve Chatman (1986), uyum, özdeşleşme ve içselleştirme biçimleri olmak üzere çalışanı örgüte bağlayan psikolojik bağ üzerine odaklanmaktadır. Benzer şekilde Meyer, Allen ve Smith (1993), duygusal bağlılığı (bireyler örgüte bağlı olmak ister), devamlılık bağlılığını (bireyler örgüte bağlı olmaları gerektiğini

hisseder) ve normatif bağıllığı (bireyler örgütte kalmaları gerektiğini hisseder) vurgulayan üç bileşenli bir model önermektedir. Bu farklı bağıllık türlerinin örgütün performansı üzerinde farklı etkileri olmakta ve bir çalışan bunların hepsinin farklı yönlerini sergileyebilmektedir. Genel olarak, örgütsel bağıllık örgütsel etkinliğin yararlı bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Steers, 1975). Örgütsel bağıllık çok boyutlu yapısı ile performans, işten ayrılma, devamsızlık, görev süresi ve örgütsel hedefler gibi örgütsel sonuçları öngörme potansiyeline sahiptir (Morrow, 1993; Meyer vd. 1993).

Diefendorff ve Gosserand (2003), duygusal gösterim kuralları ile gerçek duygusal gösterimler arasındaki tutarsızlığın iş performansı ile olumsuz ilişkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Grandey'e (2003) göre, duygularını yüzeysel rol yapma davranışı ile sergileyen çalışanların olumsuz ruh hallerini veya tepkilerini iş arkadaşlarına ve müşterilere gösterme olasılıkları daha yüksek olabilmektedir. Derin rol yapma davranışında ise çalışanlar gerçekten bekleneni hissetmeye çalıştıklarında, olumsuz ruh hallerinin ve tepkilerinin ortaya çıkma olasılığı daha düşük olabilmektedir (Grandey, 2003). Bu nedenle, yüzeysel rol yapma davranışında, sahte gösterimler aynı zamanda örgütsel olarak istenen duygusal gösterim kuralları ile çalışan tarafından gösterilen duygular arasında bir tutarsızlığa da yol açabilmektedir. Duygusal gösterimlerin gerçek olmaması veya örgütsel olarak istenen duygusal gösterimler ile gerçek gösterimler arasındaki tutarsızlık olması, iş performansının daha düşük seviyelerde olmasına yol açabilmektedir. Öte yandan, derin rol yapma davranışı, örgütsel olarak istenen duyguların otantik (gerçek) gösterimleriyle sonuçlanabilmekte, böylece iş performansı düzeyleri artmaktadır.

Turizm sektörüne yönelik duygusal emek literatürünü incelerken, duygusal emeğin çeşitli öncüllerinin ve sonuçlarının, gelişimini ve gerekçesini anlamak için sıklıkla kullanılan iki teori; Hobfoll (1989)'un kaynakların korunması teorisi ve Weiss ve Cropanzano (1996)'nın duygusal olaylar teorisidir (Lee ve Madera, 2019). İlk olarak Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989), çalışanların özellikle iş talepleriyle karşı karşıya kaldıklarında kaynaklara sahip olma ve bunları sürdürme konusunda motive olduklarını öne süren genel bir iş stresi çerçevesi sunmaktadır. Buna göre, iş kaynakları örgütsel destek, iş özerkliği, karar alma özerkliği, iyimser kişilik, psikolojik refah ve olumlu ödül sistemlerinden oluşurken, iş talepleri iş yükü, rol çatışması ve stresli iş etkileşimlerinden oluşmaktadır. Kaynakların korunması teorisi, çoğunlukla stres araştırmalarına uygulanmış olsa da (Westman, Hobfoll, Chen, Davidson ve Laski, 2004), bu teori hizmet bağlamlarında

duygusal emeğin öncüllerini ve sonuçlarını anlamak için teorik bir çerçeve sağlamak amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır (Kim, Jung-Eun Yoo, Lee ve Kim, 2012; Lee ve Ok, 2012; Hu, Hu ve King, 2017; Li, Wong, Kim, 2017). İkinci olarak Duygusal Olaylar Teorisi (Weiss ve Cropanzano, 1996), işteki ayrı olayların hem ruh halleri hem de duygular olmak üzere duygusal tepkilere neden olduğunu ve bunun da daha sonra iş tutumlarını ve davranışlarını etkilediğini öne sürmektedir. İş ortamında yaşanan olaylara verilen duygusal tepkiler, iki seviyeli bir değerlendirme sürecini içermektedir. İlk değerlendirme, bir olayın bir birey için ne kadar alakalı olduğunun değerlendirilmesidir. İkinci değerlendirme ise duygusal bir tepkidir, öfke ve mutluluk gibi farklı duygusal tepkilere yol açmaktadır. Duygusal olaylar teorisi ayrıca, çalışma ortamının duygusal tepkiler üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu öne sürmektedir. Örneğin, sorunlu müşteri etkileşimleri gibi iş olayları korku, öfke ve küçümseme gibi duygusal durumları etkilemektedir. Bu durumda çalışanların duygusal emek stratejisi ve hizmet kalitesi gibi çalışma davranışları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi çalışma tutumlarını etkilemektedir.

Hackman ve Oldham'ın (1976) İş Özellikleri Teorisi, belirli iş özelliklerinin çalışanların motivasyonunu, memnuniyetini ve performansını nasıl etkileyebileceğini anlamak için bir çerçeve sunmaktadır. Teoriye göre, bir bireyin çalışma ortamındaki psikolojik durumuna katkıda bulunan beş temel iş özelliği (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirim) bulunmaktadır. Bu iş özellikleri, çalışanların sonuçlarını etkilemek için üç kritik psikolojik durumla (işin deneyimlenen anlamlılığı, sonuçlar için deneyimlenen sorumluluk ve sonuçların bilgisi) etkileşime girmektedir. İş özellikleri ve psikolojik durumlar birlikte çalışanların motivasyonunu, iş memnuniyetini ve iş ile ilgili diğer sonuçları etkilemektedir. İşler yüksek düzeyde temel özelliklere sahip olduğunda ve olumlu psikolojik durumları kolaylaştırdığında, çalışanların daha fazla memnuniyet, motivasyon ve katılım deneyimleme olasılığı daha yüksektir (Grandey, 2000).

İş özellikleri teorisine göre, iş özelliklerinin doğasının müşteri etkileşimlerinde duygusal ifade için beklentileri ve gereklilikleri etkileyebileceğini varsaymaktadır (Zhu, Park, Tu ve Ding, 2023). İş özellikleri, çalışanlara yüklenen duygusal talepleri şekillendirerek duygusal gösterim kurallarına uymalarını etkilemektedir. Başka bir deyişle, müşteri odaklı hizmetlerin iş özellikleri, duygusal gösterim kurallarıyla etkileşime girerek çalışanların duygusal emek stratejilerini şekillendirmekte ve müşterilere sundukları duygusal ifadeleri etkilemektedir. Duygusal tükenmişlik, iş tatminsizliği, duygusal gösterim

kuralları ve duygusal emek stratejilerinden etkilenen psikolojik durumlar olarak düşünülebilmekte ve bu durumunda işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

İş Talepleri ve Kaynaklar Teorisi (Bakker ve Demerouti, 2001), iş özellikleri, çalışan refahı ve iş ile ilgili sonuçlar arasındaki ilişkiyi anlamak için bir çerçeve çizmektedir (Bakker, Demerouti ve Sanz-Vergel, 2023). Teoriye göre iş talepleri, sürekli çaba gerektiren ve kaynaklar eksikse potansiyel olarak gerginliğe veya tükenmişliğe yol açabilen bir işin fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel yönlerini ifade etmektedir. İş talepleri olarak yüksek iş yükü, zaman baskısı, duygusal talepler ve çatışan rol beklentileri örnek verilebilir. İş kaynakları, iş hedeflerine ulaşmada, iş taleplerini azaltmada, büyümeyi, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik etmede işlevsel olan bir işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerini oluşturmaktadır. İş kaynakları, sosyal destek, yönetici desteği, özerklik, geri bildirim ve beceri geliştirme fırsatlarını içerebilir (Bakker ve Demerouti, 2007). Teoriye göre, iş talepleri duygusal tükenme, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara yol açabilirken, iş kaynakları işe katılım, iş tatmini ve daha düşük işten ayrılma niyeti gibi olumlu sonuçlara yol açabilmektedir. İş kaynaklarının, iş taleplerinin refah üzerindeki etkisini tamponlamak ve bireylerin iş stresörleriyle başa çıkmalarına ve onları yönetmelerine yardımcı olan koruyucu faktörler olarak hareket etmek üzere teorize edildiği düşünülmektedir (Bakker, Demerouti ve Verbeke, 2004). Bu teoriye dayanarak, duygusal gösterim kuralları iş yerinde belirli duyguları ifade etme beklentilerini ve gerekliliklerini temsil ederken, duygusal emek stratejileri çalışanların müşteri etkileşimleri sırasında duygularını yönetmek için kullandıkları teknikleri ifade ettiğini söylenebilir (Zhu vd. 2023). Bu iş talepleri duygusal tükenmeye ve iş tatminsizliğine katkıda bulunabilir ve bu da işten ayrılma niyetini artırabilir.

Duygusal emek, iş talepleri ve iş ortamında yaşanan olaylar anlık stres veya olumlu duygular yaratabilmektedir. Duygusal emek sürecinde belirli bir duyguyu gösterme zorunluluğu anlık strese neden olmaktadır (Hochschild, 1983). İş yerinde yaşanan olaylar anlık olarak olumlu veya olumsuz duygularına neden olabilmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Kaynakların korunması ve iş talepleri-kaynakları teorisi kapsamında, duygusal emek sürecinde gerçek hissedilen duygular ile örgüt tarafından belirlenen duygular arasında, çalışanın yaşadığı duygusal çelişki ve yoğun müşteri etkileşimi duygusal kaynaklarının çok fazla tükenmesine ve dolayısıyla anlık stres ve yorgunluk yaşamasına neden olabilmektedir (Hobfoll, 1989; Schaufeli ve Bakker, 2004).

Duygusal emek sürecinde çalışanın sürekli yüzeysel rol yapması zaman içinde tükenmişliğe neden olabilmektedir (Brotheridge ve Lee, 2002). Bunun yanında, duygusal emeğin derin rol yapma boyutunda çalışanın örgüt tarafından belirlenen sergilenmesi gereken duyguları içselleştirmesi uzun vadede iş tatmini ve tükenmişlik düzeyini etkilemektedir (Fisher, 2002). İş talepleri ve kaynakları teorisi kapsamında, çalışanın duygusal emek sürecinde uzun vadede sürekli iş yükü tükenmişlik yaşamamasına, iş kaynakları ise iş tatmininin artmasına yol açabilmektedir (Demerouti vd. 2001).

Duygusal emek sürecinde, çalışanın sahip olduğu iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri düşüğe daha çok yüzeysel rol yapmaktadır (Grandey, 2000). Bununla birlikte duygusal olaylar teorisine göre, çalışanın düşük düzeyde iş tatmini yaşaması bu süreçte yaşayacağı olumsuz olaylara daha duyarlı hale gelmesine neden olabilmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Hobfoll (1989)'un kaynakların korunması teorisi göre, duygusal iş kaynakları yeterliyse olumsuz duygular daha az hissedilmektedir. Bunun yanında, iş talepleri ve kaynakları teorisine göre iş kaynakları artış gösterdikçe duygusal emek davranışları daha kolay yönetilmektedir (Xanthopoulou vd. 2009).

Yukarıda belirtilen teorik altyapı ve daha önce yapılan çalışmalardan hareketle aşağıda ifade edilen hipotezler oluşturulmuştur;

Anlık etkilerle ilgili Hipotezler (T1 ve T2 için ayrı ayrı olarak aynı zamanda-eşzamanlı) ;

H1: Duygusal emeğin iş tatmini üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H1a: Doğal duygusal emeğin (T1), iş tatmini (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H1b: Doğal duygusal emeğin (T2), iş tatmini (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H1c: Yüzeysel rol yapmanın (T1), iş tatmini (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H1ç: Yüzeysel rol yapmanın (T2), iş tatmini (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H1d: Derin rol yapmanın (T1), iş tatmini (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H1e: Derin rol yapmanın (T2), iş tatmini (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H2: Duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H2a: Doğal duygusal emeğin (T1), örgütsel bağlılık (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H2b: Doğal duygusal emeğin (T2), örgütsel bağlılık (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H2c: Yüzeysel rol yapmanın (T1), örgütsel bağlılık (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H2ç: Yüzeysel rol yapmanın (T2), örgütsel bağlılık (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H2d: Derin rol yapmanın (T1), örgütsel bağlılık (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H2e: Derin rol yapmanın (T2), örgütsel bağlılık (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H3: Duygusal emeğin iş stresi üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H3a: Doğal duygusal emeğin (T1), iş stresi (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H3b: Doğal duygusal emeğin (T2), iş stresi (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H3c: Yüzeysel rol yapmanın (T1), iş stresi (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H3ç: Yüzeysel rol yapmanın (T2), iş stresi (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H3d: Derin rol yapmanın (T1), iş stresi (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H3e: Derin rol yapmanın (T2), iş stresi (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H4: Duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H4a: Doğal duygusal emeğin (T1), işten ayrılma niyeti (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H4b: Doğal duygusal emeğin (T2), işten ayrılma niyeti (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H4c: Yüzeysel rol yapmanın (T1), işten ayrılma niyeti (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H4ç: Yüzeysel rol yapmanın (T2), işten ayrılma niyeti (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H4d: Derin rol yapmanın (T1), işten ayrılma niyeti (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H4e: Derin rol yapmanın (T2), işten ayrılma niyeti (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H5: Yüzeysel rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H5a: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) iş tatmini (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H5b: Yüzeysel rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) iş tatmini (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H6: Yüzeysel rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H6a: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) örgütsel bağlılık (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H6b: Yüzeysel rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) örgütsel bağlılık (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H7: Yüzeysel rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin iş stresi üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H7a: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) iş stresi (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H7b: Yüzeysel rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) iş stresi (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H8: Yüzeysel rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini eşzamanlı zamanlı düzenler.

H8a: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) işten ayrılma niyeti (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H8b: Yüzeysel rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) işten ayrılma niyeti (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H9: Derin rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H9a: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) iş tatmini üzerindeki etkisini (T1) eşzamanlı düzenler.

H9b: Derin rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) iş tatmini üzerindeki etkisini (T2) eşzamanlı düzenler.

H10: Derin rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H10a: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) örgütsel bağlılık (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H10b: Derin rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) örgütsel bağlılık (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H11: Derin rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin iş stresi üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H11a: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) iş stresi (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H11b: Derin rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) iş stresi (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H12: Derin rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H12a: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) işten ayrılma niyeti(T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H12b: Derin rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin(T2) işten ayrılma niyeti (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

Gecikmeli etkilerle ilgili Hipotezler (Lagged Effects Hypotheses);

H13: Doğal duygusal emeğin (T1), iş tatmini (T2) üzerinde gecikmeli etkisi vardır.

H14: Doğal duygusal emeğin (T1), örgütsel bağlılık (T2) üzerinde gecikmeli etkisi vardır.

H15: Doğal duygusal emeğin (T1), iş stresi üzerinde (T2) gecikmeli etkisi vardır.

H16: Doğal duygusal emeğin (T1), işten ayrılma niyeti (T2) üzerinde gecikmeli etkisi vardır.

H17: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) iş tatmini (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.

H18: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) örgütsel bağlılık (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.

H19: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) iş stresi (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.

H20: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) işten ayrılma niyeti (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.

H21: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) iş tatmini (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.

H22: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) örgütsel bağlılık (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.

H23: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) iş stresi (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.

H24: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) işten ayrılma niyeti (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.

Ters Etkilerle ilgili Hipotezler (Reverse Effect Hypotheses)

H25: İş tatminini (T1), doğal duygusal emeği (T2) ters yönde etkilemektedir.

H26: Örgütsel bağlılık (T1), doğal duygusal emeği (T2) ters yönde etkilemektedir.

H27: İş stresi (T1), doğal duygusal emeği (T2) ters yönde etkilemektedir.

H28: İşten ayrılma niyeti (T1), doğal duygusal emeği (T2) ters yönde etkilemektedir.

5.5. Araştırmada Kabul Edilen Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Bu çalışmanın varsayımları ve sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır;

- Araştırmaya katılım gösteren çalışanların anket sorularına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.
- Araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmeleri oluşturmasına rağmen evreni temsil ettiği varsayılan seçilmiş örneklem üzerinde yapılmıştır.
- Araştırma sonuçları Mart 2024 ve Haziran 2024 aylarında iki aşamalı olarak toplanan verilerin analizi ile ortaya konmuştur. Bu nedenle araştırma sonuçları her iki dönemde otel işletmelerinde çalışan aynı personellerin görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırmanın bulguları araştırma anketinde yer alan sorularla sınırlıdır.
- Araştırma sonuçları araştırma için belirlenen amaçlarla ve bu amaçlara bağlı kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.
- Her iki ölçümün, aynı zamanda ve aynı kişilerden elde edildiği düşünüldüğünde, sosyal beğenirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı sınırlılıkları, sonuçların değerlendirilmesinde göz önünde tutulmalıdır.

5.6. Araştırmanın Yöntemi

Bilimsel araştırmalarda çok çeşitli yaklaşım ve yöntemler kullanılmaktadır. Araştırmalar benimsedikleri ana felsefeye göre temel ve uygulamalı olarak sınıflandırılmaktadır. Bu durum sosyal bilim araştırmalarında amaçlarına göre keşfedici, tanımlayıcı ve açıklayıcı olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Benimsedikleri yöntem noktasında ise nicel ve nitel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kapsadıkları süre ve zaman boyutu bakımından ise kesitsel ve boylamsal olmak üzere iki yöntem kullanılmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmada duygusal emek biçimlerinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri otel çalışanları açısından Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletmeleri üzerinde incelenmiştir. Bu çalışmanın temel amacı, işletmecilik çatısı altında turizm sektöründe yer alan otellerde çalışanların, doğal duygusal emek ve iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi pozitif tutumlar ile iş stresi ve işten ayrılma niyeti gibi negatif iş tutumları ilişkisinde yüzeysel ve derin duygusal emeğin düzenleyici rolünün yapılacak boylamsal araştırma ile ortaya konulmasıdır. Belirlenen amaca uygun olarak iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki seviyesini ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan ilişkiyel tarama modeli esas alınmıştır. Tarama araştırması zaman içinde ortaya çıkan değişiklikleri veya belirli bir durumun içyüzünü belirlemeyi amaçlamaktadır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015). İlişkiyel tarama modeli ile duygusal emek biçimlerinin iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinden oluşan modelin ayrıntılarıyla incelenmesi amacıyla objektif, hızlı ve daha çok veriye ulaşabilmek adına anket tekniğinden yararlanılmıştır (Büyüköztürk, 2014). Analiz birimi birey düzeyinde olmak üzere otel çalışanlarıdır. Anketler çalışmanın amacına uygun olacak şekilde otel çalışanlarına uygulanmıştır. Literatürde kabul gören geçerlilik ve güvenilirliği yüksek ölçüm araçları seçilmiştir. Çalışma verilerin toplanması yönünden boylamsal bir nitelik taşımaktadır. Veri toplama tekniği ve dayandığı temel felsefe bakımından ampirik ve nicel olarak sınıflandırılmaktadır.

Bu araştırma modeli, çalışanların olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlarının, sürekliliğini yaratacak biçimde aktarıldığını öne süren, Rafaeli ve Sutton (1987) tarafından ortaya atılan boylamsal yaklaşıma dayanmaktadır. Araştırma amaçlarına ulaşmak ve araştırma değişkenlerinin zaman içindeki değişimlerini incelemek amacıyla üç aylık bir

zaman aralığında anket yöntemi kullanılmak suretiyle katılımcılardan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır.

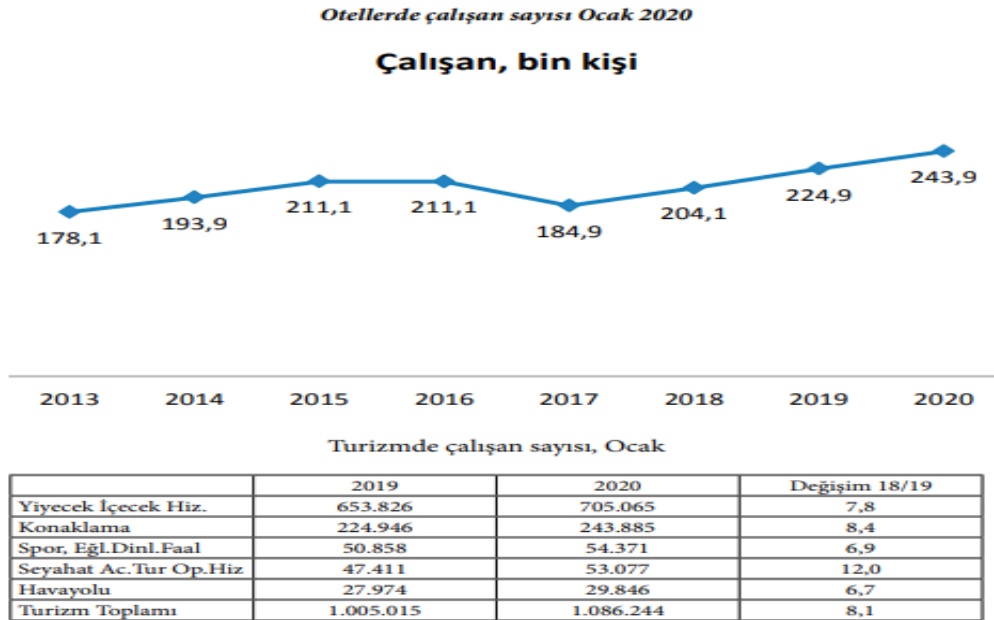
Anketlerin Mart 2024 (T1 zamanı) ve Haziran 2024 (T2 zamanı) aylarında aynı kişilere uygulanması için belirlenen kriterler ve yapılan hazırlıklar aşağıda belirtilmiştir;

- Araştırmanın boyamsal olarak iki aşamada yapılması nedeniyle, turizm işletmelerinin sezona hazırlık yaptığı Mart ayı ve aktif olarak faaliyet içinde bulunduğu Haziran ayı seçilerek anket çalışması icra edilmiştir.
- Her iki dönemde de oluşabilecek veri kayıplarının önüne geçmek üzere, özellikle Mart ayı anketlerin yapılacağı ilk zaman noktası olarak seçilmiştir. Bu dönemde, turizm sezonuna hazırlık yapan oteller kemikleşmiş çekirdek kadroları ile faaliyetlerini sürdürmekte, geçici personel bulundurmamakta ya da çok az sayıda geçici personel çalıştırmaktadır. Çekirdek kadrolarıyla görev yapan oteller, sezonun açık olduğu Haziran ayı döneminde de zaten bu çekirdek kadrolarında görevli personeli çalıştırmaya devam etmektedir.
- Anketlerin toplanma süreci, 3, 4, 5 yıldızlı 22 otelde, önceden yapılan koordinasyona istinaden insan kaynakları yönetiminde görevli müdür ya da yetkili çalışanların gözetiminde yapılmıştır.
- Ankete başlamadan önce hazırlık yapılarak, Mart ayı için yapılan anketlere 1'den 1000'e kadar numaralar verilmiştir. Anketler, için her otelin insan kaynakları yönetimi gözetiminde ibraz edilen personel listesi üzerinden ayrı ayrı olmak üzere her çalışana bir kodlama yapılmıştır. Otellerden bir isim listesi alınmayıp, her otel için ayrı ayrı olmak üzere çalışan kodlarını içeren bir liste oluşturulmuştur. Haziran ayında da aynı kişilere ulaşmak üzere bir nüshası her otelin insan kaynakları yönetimine teslim edilmiştir.
- Anketler aynı kişiler tarafından doldurulması amacıyla kodlanmıştır. Örneğin, bir çalışanın kodlu listedeki anket numarası 100 ise, o çalışan ankette Mart ayı için 100-1, Haziran ayı için 100-2 olarak kodlanmıştır. Bu kodlama yöntemi ile her iki anket döneminde aynı kişilere ulaşılmıştır.

5.6.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de turizm sektöründe faaliyette bulunan tüm otel çalışanları oluşturmaktadır. Evreni temsil edebilecek sağlıklı bilgi sunacak örneklem ise mevcut imkanlar, zaman, maliyet ve araştırma yapılacak değişkenlerde gözetilerek kolayda örnekleme yöntemi ile tespit edilmiştir. Sosyal bilim araştırmalarında sıklıkla kullanılan bu yöntemle hızlı, ekonomik ve kolay bir şekilde verilerin toplanabildiği ifade edilmektedir (Zikmund, 1997). Kolayda örnekleme yöntemi ile üç, dört ve beş yıldızlı 22 otelde 463 çalışandan iki farklı zamanda veri toplanmıştır. Yüz yüze yapılarak gerçekleştirilen veri toplama sürecinin ilk aşaması Mart 2024 ayında ve ikinci aşaması ise Haziran 2024 ayında tamamlanmıştır. Veri toplama süreçlerinde her iki aşamasında aynı kişilerin anketleri doldurduklarına emin olmak amacıyla dağıtılan anketler numaralandırılmıştır.

Türkiye’de turizm sektörünün istihdam kapasitesinin önemli göstergeleri olan konaklama işletmelerinde Turizmdatabank’ın SGK verilerine göre otellerdeki istihdam sayısının Şekil 7’de gösterildiği gibi Ocak 2020’de 244 bin kişiye yaklaştığı ifade edilmektedir (Resort Turizm Perspektif, 2020) [2].



Şekil 7. 2020’de Turizm İstihdamı Tablosu (Kaynak: Resort Turizm Perspektif, 2020: 27)

Bunun yanında Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2024 yılı ücretli çalışan istatistikleri incelendiğinde konaklama sektöründe Tablo 3'te yer alan çalışan sayılarına ulaşılmaktadır (Ücretli Çalışan İstatistikleri, Nisan 2024) [3].

Tablo 3. Konaklama Sektörü Ücretli Çalışan Sayısı (TÜİK, Ücretli Çalışan İstatistikleri, Nisan 2024).

Yıl	Ay	Arındırılmamış	Takvim etkilerinden arındırılmış		Mevsim etkisinden arındırılmış	
		Ücretli çalışan sayısı	Ücretli çalışan sayısı	Yıllık değişim (%)	Ücretli çalışan sayısı	Aylık değişim (%)
2023	01	248 007	248 007	14,3	355 181	-0,1
	02	253 553	253 553	14,8	359 098	1,1
	03	301 191	301 191	19,3	366 500	2,1
	04	368 915	368 915	15,1	363 825	-0,7
	05	418 314	418 314	13,1	367 496	1,0
	06	458 198	458 198	8,7	366 189	-0,4
	07	471 598	471 598	8,4	367 872	0,5
	08	463 181	463 181	6,4	367 952	0,0
	09	442 487	442 487	5,9	369 751	0,5
	10	394 036	394 036	5,5	370 571	0,2
	11	321 464	321 464	5,0	374 255	1,0
	12	263 350	263 350	3,8	371 406	-0,8
2024	01	259 702	259 702	4,7	374 116	0,7
	02	264 461	264 461	4,3	376 261	0,6
	03	318 917	318 917	5,9	386 470	2,7
	04	393 952	393 952	6,8	387 684	0,3

Not: Mevsim ve Takvim Etkilerinden Arındırma: Verilerde yıldan yıla yinelenen ve yılın bazı ay/dönemlerinde ortaya çıkan periyodik artış ya da azalışlar mevsimsel etkiler olarak adlandırılırken, ay/dönem/yıl içindeki takvim kompozisyonuna bağlı olarak oluşan etkiler takvim etkileri olarak adlandırılmaktadır.

Turizm endüstrisi çatısı altında faaliyet gösteren Turizm Databank'ın TÜİK verilerini inceleyerek yaptığı analize göre Tablo 3'te gösterildiği üzere, Türkiye'de bulunan otellerde 2023 ve 2024 yılı için en fazla Temmuz ayında 471 000'i geçtiği görülmektedir.

Turizm sektöründeki çalışan sayıları dikkate alındığında evren büyüklüğümüzün 500 bini geçmediği tespit edilmiştir. Ayrıca aşağıdaki Şekil 8'da verilen tabloda detayları gösterilen şekilde, 0,95 güvenilirlik ve 0,05 örneklem hata payı aralığı için 384 kişilik bir örneklem grubunun, 1 000 000 kişilik bir evreni temsil ettiği görülmektedir. Bu nedenle örneklem büyüklüğümüzün oldukça yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

	100	500	1 bin	5 bin	10 bin	50 bin	100 bin	1 milyon	10 milyon
Evren Büyüklüğü	100	500	bin	bin	bin	bin	bin	miilyon	miilyon
Örneklem Sayısı	79	217	278	357	370	381	383	384	384

Şekil 8. Farklı Evren Büyüklükleri İçin 0.05 Örneklem Hata Payına Göre Kabul Edilebilir Örneklem Sayıları Tablosu

5.6.2. Verilerin Toplanma Araçları

EK-1’de örneği bulunan anket formunda kullanılan ölçüm araçları daha önce Türkçe’ye çevrilmiş, literatürde yer bulan geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ölçeklerdir. Anket formu, çalışanların demografik bilgileri, duygusal emek, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma düzeylerini ölçmek için beş bölümde yer alan 42 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili ayrıntılı bilgiler ölçek başlıkları altında verilmiştir. Farklı zamanlarda anket tekniği ile elde edilen veriler, IBM SPSS 27 ve AMOS 24 programlarında analiz edilmiştir. Öncelikle ölçeklere, doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Veri toplama aracında yer alan ölçekler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

5.6.2.1. Duygusal Emek Ölçeği

Katılımcıların duygusal emek düzeylerini ölçmek için Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen “Duygusal Emek Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek literatürdeki duygusal emek ölçeklerinin (Kruml ve Geddes, 2000; Grandey, 2003) uyarlanması ve bazı maddelerin yeniden geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanması yapılan ölçek 13 maddeden oluşmaktadır ve 5’li Likert tipi (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum) bir ölçektir. Söz konusu ölçekte yüzeysel rol, derin rol ve doğal duygusal emek olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. İlk 6 madde yüzeysel rol yapma, sonraki 4 madde derinden rol yapma, sonraki üç madde doğal duygular boyutlarını ölçmektedir. Ölçeğin orijinal

çalışmasında güvenilirlik derecesi yüzeysel rol yapma boyutu için $\alpha= 0,90$, derinden rol yapma boyutu için $\alpha= 0,86$ ve doğal duygular için $\alpha= 0,82$ olarak bulunmuştur.

5.6.2.2. İş Tatmini Ölçeği

Katılımcıların iş tatmini düzeylerini ölçmek için, Hackman ve Oldham'ın (1975) İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanmış olup, bireyin genel iş tatminini tek boyut altında ölçen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Basım ve Şeşen (2009) tarafından yapılmıştır. Kişilerin genel iş tatminlerini ölçmek amacıyla geliştirilen ve toplam 5 maddeden oluşan 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçekte yer alan ifadelere yönelik; (1) Hiçbir zaman, (2) Ara sıra, (3) Sık sık, (4) Çoğunlukla, (5) Her zaman seçeneklerinden birini tercih etmeleri istenmektedir. Basım ve Şeşen ölçeğin hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,78 olduğunu ifade etmişlerdir. Ölçekten 5 ile 25 arasında değişen puan alınabilmektedir. Alınan puanların yüksekliği iş tatmininin yüksekliğini işaret etmektedir.

5.6.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği:

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için, Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Şeşen (2010) tarafından uyarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, kişilerin genel olarak örgüte olan bağlılıklarını ölçmek amacıyla geliştirilen ve toplam 6 madde tek boyuttan oluşan 5'li likert tipi hazırlanmış bir ölçektir. Katılımcılardan ölçekte yer alan ifadelere yönelik; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Az katılıyorum, (3) Bir ölçüde katılıyorum, (4) Çoğunlukla katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum seçeneklerinden birini tercih etmeleri istenmektedir. Ölçekten en az 5 en fazla 30 puan alınabilmektedir. Puan artışı artan örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. Ölçek maddeleri incelendiğinde duygusal ve normatif ifadeler içerdiği görülmektedir. Bu kapsamda bulgular bölümünde örgütsel bağlılıkla ilgili sonuçların bu kapsamda yorumlanması fayda sağlayacaktır. Yazarlar tarafından ölçeğin orijinal formunun Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,77 olarak bulunmuştur. Ölçeği Türkçe'ye uyarlayan Şeşen (2010) yaptığı çalışmada Cronbach Alfa katsayısını 0,74 olarak hesaplamıştır.

5.6.2.4. İş Stresi Ölçeği

Çalışanların iş streslerini ölçmek amacıyla, House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen ve güvenilirliği ($\alpha=0,8370$) olan ve toplam 6 ifadeden oluşan iş stresi ölçeği (job stress scale) kullanılmıştır. İş stresi ölçeği geliştirilirken Taylor (1953) tarafından yapılan “A Personality Scale of Manifest Anxiety” isimli çalışmadan yararlanılmıştır. Orijinal ölçekte işe bağlı kaygıyı ilk 2 ifade, fiziksel gerilimi sonraki 2 ifade, genel yorgunluk ve huzursuzluğu ise son 2 ifade ölçmektedir. İş stresi ölçeğinin güvenilirliği (alfa değerleri) 0,71 ile 0,89 arasındadır. Türkçe’ye uyarlaması Efeoğlu (2006) tarafından yapılan ölçek tek boyutta toplam 7 ifadeden oluşmaktadır. 7 ifadeden oluşan ölçekte cevaplar 5’li likert tipi (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum) ölçek ile alınmıştır.

5.6.2.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla Rosin ve Korabik (1995) tarafından geliştirilen, orijinal ölçeğe ait Cronbach’s alfa değeri 0,82 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise Rosin ve Korabik tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Tanrıöver (2005; aktaran Torun, 2016) tarafından yapılan Cronbach’s alfa değeri 0,930 olan ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek, toplam 4 ifade tek boyuttan oluşmaktadır. İşten ayrılma niyeti ölçeği 5’li Likert Ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) ile cevaplandırılmaktadır. Ölçüm sonucunda elde edilen puan yükseldikçe işten ayrılma yükselmektedir.

5.7. Analiz ve Bulgular

Araştırmanın evrenini Türkiye’de turizm sektöründe faaliyette bulunan tüm otel çalışanları oluşturmaktadır. Evreni temsil edebilecek sağlıklı bilgi sunacak örneklem ise mevcut imkanlar, zaman, maliyet ve araştırma yapılacak değişkenlerde gözetilerek kolayda örnekleme yöntemi ile tespit edilmiştir. Sosyal bilim araştırmalarında sıklıkla kullanılan bu yöntemle hızlı, ekonomik ve kolay bir şekilde verilerin toplanabildiği ifade edilmektedir (Zikmund, 1997). Kolayda örnekleme yöntemi ile üç, dört ve beş yıldızlı 22 otelde 567 çalışana iki farklı zamanda anket uygulanmıştır. Yüz yüze yapılarak gerçekleştirilen veri toplama sürecinin ilk aşaması Mart 2024 ve ikinci aşaması ise Haziran 2024 ayında

tamamlanmıştır. Veri toplama süreçlerinin her iki aşamasında aynı kişilerin anketleri doldurduklarına emin olmak amacıyla dağıtılan anketler numaralandırılmıştır. Birinci dalgada 567 çalışandan, ikinci dalgada ise 463 kişiden geri dönüş alınmıştır.

Araştırmaya katılanların (N = 463) demografik sorulara verdikleri cevaplara ilişkin betimleyici istatistikler incelendiğinde; göre katılımcılardan 186'sı (% 40,2) kadın, 277'si (% 59,8) ise erkektir. Katılımcıların (N = 463) yaşlarına bakıldığında; 157'si (% 36,9) 20-29 arası, 129'ı (% 30,4) 30-39 arası, 95'i (% 22,4) 40-49 arası ve 44'i (% 10,4) 50 yaş ve üzeridir. Medeni duruma bakıldığında ise; 211'i (% 45,6) evli, 252'si (% 54,4) bekarıdır. Araştırmada katılımcıların meslekteki çalışma sürelerine bakıldığında; 316'sının (% 68,3) 1-5 yıl, 112'sinin (% 24,2) 6-10 yıl, 21'inin (% 4,5) 11-20 yıl, 14'ünün (% 3) 21 yıl ve üzeri bir mesleki deneyime sahip oldukları görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında; 117'sinin (% 28,3) İlköğretim, 187'sinin (%40,4) lise, 87'sinin (% 18,8) önlisans, 69'unun (%14,9) lisans ve 3'ünün (%0,6) yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara bakıldığında; 89'unun (%19,2) önbüro, 89'unun (%19,2) mutfak, 87'sinin (% 18,8) kat hizmetleri, 86'sının (%18,6) yiyecek/içecek, 28'inin (%6) teknik servis, 23'ünün (%5) muhasebe/finansman, 17'sinin (%3,7) pazarlama/satış, 16'sının (%3,5) güvenlik, 15'inin (%3,2) yönetim, 7'sinin (%1,5) insan kaynakları ve 6'sının (%1,3) çamaşırhane birimlerinde çalıştığı görülmektedir. Çalışanlar, firma içerisindeki hiyerarşik düzeylerine göre ise 326'sı (% 70,4) çalışan, 65'i (% 14) alt düzey, 44'i (% 9,5) orta düzey ve 28'i (% 6) üst düzeyde görev yapmaktadır.

5.7.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

5.7.1.1. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA)

Duygusal Emek Ölçeği DFA'sı yapılırken dört ayrı model test edilmiştir. Her bir modelin DFA sonuçları birinci ve ikinci veri setinde Tablo 4 ve Tablo 5'te sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere her iki veri setinde de birinci düzey çok faktörlü model (üç boyutlu yapı) diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermektedir.

Tablo 4. Duygusal Emek Ölçeğinin (Veri-1) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	TLI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	116,55	43	2,71	0,06	0,98	0,96	0,97	0,98
Birinci düzey çok faktörlü	125,77	54	2,33	0,05	0,98	0,97	0,96	0,98
İkinci düzey çok faktörlü	112,57	44	2,56	0,06	0,98	0,97	0,97	0,98
İlişkisiz model	470,34	56	8,40	0,13	0,88	0,83	0,87	0,88

χ^2/sd = Ki kare serbestlik derecesi oranı; RMSEA=Yaklaşık hataların ortalama karekökü; CFI= Doğrulayıcı uyum indeksi; TLI= Tucker Lewis indeksi; GFI= Uyum iyiliği indeksi; AGFI= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

Tablo 5. Duygusal Emek Ölçeğinin (Veri-2) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	TLI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	339,59	51	6,66	0,11	0,93	0,89	0,91	0,93
Birinci düzey çok faktörlü	242,370	52	4,66	0,08	0,95	0,93	0,94	0,95
İkinci düzey çok faktörlü	277,12	54	5,13	0,09	0,94	0,92	0,93	0,94
İlişkisiz model	514,362	57	9,02	0,13	0,88	0,84	0,87	0,88

χ^2/sd = Ki kare serbestlik derecesi oranı; RMSEA=Yaklaşık hataların ortalama karekökü; CFI= Doğrulayıcı uyum indeksi; TLI= Tucker Lewis indeksi; GFI= Uyum iyiliği indeksi; AGFI= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

5.7.1.2. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinin Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA)

İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri doğal yapıları gereği tek faktörlü ölçeklerdir. Her iki veri setinde bu değişkenlerin DFA'sı yapılırken dört ayrı model test edilmiştir (Tablo 6 ve Tablo 7).

Tablo 6. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinin (Veri-1) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	TLI	GFI	AGFI
İş Tatmini Tek faktörlü	4,86	3	1,62	0,04	0,99	0,99	0,99	0,99
Örgütsel Bağlılık Tek faktörlü	18,89	8	2,36	0,05	0,99	0,98	0,98	0,99
İş Stresi Tek faktörlü	7,26	2	3,63	0,07	0,99	0,97	0,99	0,99
İşten Ayrılma Niyeti Tek faktörlü	1,49	1	1,49	0,03	0,99	0,99	0,99	0,99

χ^2/sd = Ki kare serbestlik derecesi oranı; RMSEA=Yaklaşık hataların ortalama karekökü; CFI= Doğrulayıcı uyum indeksi; TLI= Tucker Lewis indeksi; GFI= Uyum iyiliği indeksi; AGFI= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

Tablo 7. İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerinin (Veri-2) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	TLI	GFI	AGFI
İş Tatmini Tek faktörlü	4,76	4	1,19	0,02	0,99	0,99	0,99	0,99
Örgütsel Bağlılık Tek faktörlü	16,12	7	2,30	0,05	0,99	0,99	0,99	0,99
İş Stresi Tek faktörlü	29,48	11	2,68	0,06	0,99	0,98	0,99	0,99
İşten Ayrılma Niyeti Tek faktörlü	470,34	56	8,40	0,13	0,88	0,83	0,87	0,88

χ^2/sd = Ki kare serbestlik derecesi oranı; RMSEA=Yaklaşık hataların ortalama karekökü; CFI= Doğrulayıcı uyum indeksi; TLI= Tucker Lewis indeksi; GFI= Uyum iyiliği indeksi; AGFI= Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi.

5.7.2. Araştırma Bulguları

5.7.2.1. Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği, Güvenilirlik ve Korelasyon Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi, ölçek bulgularının teorik yapıya uygunluğunu değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Çalışmada geçerliliği belirlemek için yakınsak ve ıraksak geçerlilik de kullanılmıştır. Yakınsak geçerlilik, aynı ölçek içinde gözlenen değişkenler arasındaki ilişki derecesini araştırır (Hair vd. 1998). Yakınsak geçerliliği sağlamak için her bir ölçeğin ortalama varyans çıkarma (AVE) değeri 0,5'in üzerinde ve

bileşik güvenilirlik (CR) değeri 0,7'nin üzerinde olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd. 1998). Tablo 8'e göre en düşük AVE değeri 0,50, en düşük CR değeri ise 0,71'dir ve çalışmada kullanılan her bir ölçek için yakınsak geçerliliğin sağlandığını göstermektedir. Öte yandan ıraksak geçerlilik, modelde kullanılan ölçeklerin farklı yapıları ölçüp ölçmediğini belirler (Hair vd. 1998). Ayrışma geçerliliğini araştırmak için yaygın olarak kullanılan bir yöntem, her bir ölçek için AVE değerlerinin karekökünün diğer ölçeklerle olan korelasyon değerleriyle karşılaştırılmasıdır (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd. 1998). Tablo 8'de görüldüğü gibi ölçeklerin AVE değerlerinin karekökü, korelasyon değerlerinden yüksek olup, değişkenlerin farklı yapıları temsil ettiğini göstermektedir (Büyükyılmaz ve Fidan, 2017).

Birinci veri seti ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik değerleri doğal duygusal emek için 0,81, yüzeysel rol yapmak için 0,90, derin rol yapmak için 0,89 ve ölçeğin tümü için 0,89 bulunmuştur. İş tatmini ölçeğinin birinci veri seti için güvenilirlik değeri 0,86, örgütsel bağlılığın 0,76, iş stresi ölçeğinin 0,85 ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin 0,85 olarak elde edilmiştir. İkinci veri setinde ölçeklerin güvenilirlik değerleri doğal duygusal emek için 0,82, yüzeysel rol yapmak için 0,93, derin rol yapmak için 0,83 ve ölçeğin tümü için 0,87 bulunmuştur. İş tatmini ölçeğinin ikinci veri seti için güvenilirlik değeri 0,85, örgütsel bağlılığın 0,82, iş stresi ölçeğinin 0,85 ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin 0,78 olarak elde edilmiştir.

Tablo 8. Araştırma Değişkenlerinin Güvenilirliği, Geçerliliği ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	ss	Çarp.	Bas.	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Doğal Duygusal Emek1	3,68	1,05	-0,78	0,05	0,81	0,59	(0,77)													
2.Yüzeysel Rol1	2,81	1,16	0,15	-0,98	0,89	0,57	0,175**	(0,76)												
3.Derinden Rol Yapma1	3,50	1,15	-0,53	-0,55	0,89	0,66	0,63**	0,44**	(0,81)											
4.İş Tatmini1	3,40	1,10	-0,13	-1,02	0,86	0,57	0,33**	0,10**	0,30**	(0,75)										
5.Örgütsel Bağlılık1	3,26	0,89	-0,04	-0,8	0,83	0,50	0,37**	0,17**	0,31**	0,63**	(0,71)									
6.İş Stresi 1	2,69	1,04	0,27	-0,59	0,84	0,52	-0,14**	0,12**	-0,09*	-0,28**	-0,17**	(0,72)								
7.İşten Ayrılma Niyeti1 (4)	2,55	0,78	0,35	0,25	0,71	0,51	0,00	0,13**	0,02	-0,31**	-0,24**	0,46**	(0,71)							
8.Doğal Duygusal Emek2	3,61	0,99	-0,53	-0,13	0,82	0,60	0,06	0,08	0,06	-0,06	0,009	0,04	0,03	(0,78)						
9.Yüzeysel Rol2	2,66	1,17	0,09	-1,08	0,93	0,69	-0,04	0,12**	-0,001	0,00	-0,08	-0,009	0,07	-0,05	(0,83)					
10.Derinden Rol Yapma2	3,37	1,00	-0,31	-0,33	0,84	0,56	-0,04	0,08	0,14	-0,06	-0,07	-0,003	0,001	0,51**	0,38**	(0,75)				
11. İş Tatmini2	3,37	1,13	0,22	0,72	0,87	0,58	-0,02	-0,02	-0,06	-0,09	0,03	0,09*	-0,05	0,29**	-0,14**	0,26**	(0,76)			
12.Örgütsel Bağlılık2	3,19	0,91	-0,21	-0,47	0,87	0,57	0,03	0,00	0,03	0,006	0,06	0,02	-0,05	0,27**	-0,08	0,24**	0,54**	(0,75)		
13.İş Stresi 2	2,53	1,05	0,20	-0,72	0,90	0,57	-0,03	0,001	-0,04	0,008	-0,03	0,10*	0,131**	0,04	0,35**	0,11*	-0,17**	-0,26**	(0,76)	
14.İşten Ayrılma Niyeti2 (4)	2,56	0,84	0,53	0,29	0,77	0,59	0,01	0,007	-0,02	0,04	-0,04	0,05	0,09	-0,07	0,22**	-0,02	-0,28**	-0,30**	0,52**	(0,92)

Not: n= 463, * = p < 0,05, ** = p < 0,01, AVE değerlerinin karekökü parantez içinde verilmiştir.

Tablo 8’de elde edilen korelasyon değerleri kapsamında birinci aşamada elde edilen doğal duygusal emek ile yüzeysel rol yapma ($r=0,175$; $p<0,01$) arasında aynı yönlü düşük, derinden rol yapma ile ($r=0,63$; $p<0,01$) aynı yönlü yüksek, iş tatmini ile ($r=0,33$; $p<0,01$) aynı yönlü orta, örgütsel bağlılık ($r=0,37$; $p<0,01$) ile aynı yönlü orta, iş stresi ($r=-0,14$; $p<0,01$) ile ters yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yüzeysel rol yapma ile derinden rol yapma arasında ($r=0,44$; $p<0,01$) aynı yönlü orta düzeyde, iş tatmini ($r=0,10$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,17$; $p<0,01$), iş stresi ($r=0,12$; $p<0,01$), işten ayrılma niyeti ($r=0,13$; $p<0,01$) ve ikinci aşamada ölçümlenen yüzeysel rol yapma ile ($r=0,12$; $p<0,01$) ile aynı yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Birinci aşamada ölçümlenen derinden rol yapma ile iş tatmini ($r=0,30$; $p<0,01$) ve örgütsel bağlılık ($r=0,31$; $p<0,01$) arasında aynı yönlü orta düzeyde bir ilişki varken iş stresi ile düşük düzeyde ($r=-0,09$; $p<0,01$) ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

İkinci aşamada ölçülen doğal duygusal emek ile derinden rol yapma ($r=0,51$; $p<0,01$) arasında aynı yönlü orta düzeyde, iş tatmini ($r=0,29$; $p<0,01$) ve örgütsel bağlılık ($r=0,27$; $p<0,01$) ile aynı yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki görülmüştür. Yine Yüzeysel rol yapma ile derinden rol yapma ($r=0,38$; $p<0,01$) arasında aynı yönlü orta düzeyde, iş tatmini ($r=-0,14$; $p<0,01$) ile düşük ve ters yönlü bir ilişki, iş stresi ($r=0,35$; $p<0,01$) ile aynı yönlü orta düzeyde, işten ayrılma niyeti ($r=0,22$; $p<0,01$) ile aynı yönlü düşük düzeyde bir ilişki görülmüştür. İkinci aşamada ölçülen derinden rol yapma ile iş tatmini ($r=0,26$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık ($r=0,24$; $p<0,01$) ve iş stresi ile ($r=0,11$; $p<0,05$) aynı yönlü düşük düzeyde bir ilişki görülmüştür.

5.7.2.2. Demografik Değişkenlerin Araştırma Değişkenleri Üzerine Etkileri

İlk aşamada, demografik değişkenlerin araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenleri ne şekilde farklılaştırdığı bağımsız t testi ve ANOVA testi uygulanarak değerlendirilmiştir. Müteakiben boylamsal araştırma kapsamında araştırmamıza katılan 463 kişinin her iki veri grubunun toplanma sürecinde araştırma değişkenlerine yönelik algılarında bir değişiklik meydana gelip gelmediğini belirlemek amacıyla bağımlı gruplar t testi yapılmıştır.

5.7.2.2.1. Bağımsız T Testi ve ANOVA

Demografik değişkenlerin, araştırmada kullanılan değişkenleri anlamlı bir şekilde farklılaştırıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla bağımsız t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Çalışanlardan 1. Grup ve 2. Grup’ta elde edilen verilere göre

cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre duygusal emek türleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Birinci veri setinde araştırma değişkenlerinin çalışanların cinsiyetine göre bağımsız örneklem T Testi sonuçlarına göre, çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmini [$t(461)=-3,31$; $p<0,01$] ve örgütsel bağlılık [$t(461)=-3,74$; $p<0,01$] değişkenleri anlamlı farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre grupların ortalamaları karşılaştırıldığında, çalışanlardan cinsiyeti erkek olanların kadınlara göre iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir. İkinci veri serinde araştırma değişkenlerinin çalışanların cinsiyetine göre bağımsız örneklem T Testi sonuçlarında, çalışanların cinsiyetlerine göre araştırma değişkenleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Her iki veri setinde araştırma değişkenlerinin çalışanların medeni durumlarına göre bağımsız örneklem T Testi sonuçlarına göre, çalışanların medeni durumları ile araştırma değişkenleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Birinci veri setinde çalışanların eğitim düzeyine göre ANOVA sonuçları incelendiğinde, çalışanların eğitim düzeylerine göre doğal duygusal emek düzeyleri [$F(5, 457)= 3,80$; $p<0,01$] anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Buna göre, çalışanların eğitim düzeyine göre doğal duygusal emek ortalamalarının karşılaştırıldığında, çalışanların doğal duygusal emek düzeylerine yönelik algıları eğitim düzeyleri arttıkça genel olarak artmaktadır. İkinci veri setinde çalışanların eğitim düzeyine göre ANOVA sonuçları incelendiğinde, çalışanların eğitim düzeylerine göre araştırma değişkenlerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,01$).

Her iki veri setinde çalışanların departmanlarına göre ANOVA sonuçları incelendiğinde, çalışanların departmanlarına göre araştırma değişkenlerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,01$).

Birinci veri setinde çalışanların yaptıkları işe göre ANOVA sonuçları incelendiğinde, çalışanların yaptıkları işe göre (Çalışan-Alt-Orta-Üst Düzey Yönetici) araştırma değişkenlerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,01$). İkinci veri setinde çalışanların yaptıkları işe göre ANOVA sonuçları incelendiğinde, çalışanların yaptıkları işe göre (Çalışan-Alt-Orta-Üst Düzey Yönetici) doğal duygusal emek [$F(3, 459)= 8,68$; $p<0,01$], iş tatmini [$F(3, 459)= 8,22$; $p<0,01$] ve örgütsel bağlılık [$F(3, 459)= 11,62$; $p<0,01$] düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,01$). İkinci veri setinde çalışanların

yaptıkları işe göre doğal duygusal emek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ortalamalarının karşılaştırıldığında, çalışanların yaptıkları işe göre doğal duygusal emek düzeyleri, iş tatmini düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri yaptıkları işteki hiyerarşik düzeyleri arttıkça genel olarak artmaktadır.

Boylamsal araştırma kapsamında araştırmamıza katılan 463 kişinin üç aylık zaman sürecinde araştırma değişkenlerine yönelik algılarında bir değişiklik meydana gelip gelmediğini belirlemek amacıyla bağımlı gruplar t testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular kapsamında 1. Grup verileri ile 2. Grup verilerden elde edilen sonuçlara göre, araştırma değişkenlerine yönelik algıların üç aylık süre içerisinde değişmediği tespit edilmiştir.

5.7.2.3. Hiyerarşik Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Anlık etkilerle ilgili Hipotezler (T1 ve T2 için ayrı ayrı olarak aynı zamanda-eşzamanlı);

H1: Duygusal emeğin iş tatmini üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H1a: Doğal duygusal emeğin (T1), iş tatmini (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H1b: Doğal duygusal emeğin (T2), iş tatmini (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H1c: Yüzeysel rol yapmanın (T1), iş tatmini (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H1ç: Yüzeysel rol yapmanın (T2), iş tatmini (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H1d: Derin rol yapmanın (T1), iş tatmini (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H1e: Derin rol yapmanın (T2), iş tatmini (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

Hiptotez 1a, 1c ve 1d'i test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9. İş Tatmini Regresyon Analizlerinin Sonuçları (T1)

Bağımlı Değişken	İş Tatmini (T1)
Bağımsız Değişken	B
Sabit	1,58**
Cinsiyet	0,29**
Doğal Duygusal Emek (T1)	0,244**
Yüzeysel Rol Yapma (T1)	-0,02
Derin Rol Yapma (T1)	0,14*
R ²	0,14

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Tablo 9'a göre doğal duygusal emek (B = 0,244, p<0,01) ve derin rol yapmanın (B = 0,14, p<0,05) boyutlarının çalışanların iş tatmini üzerine anlamlı ve ilişkiyi güçlendiren bir etkisinin olduğu görülmüştür. Yüzeysel rol yapmanın (B = -0,02, p>0,05) ise anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki varyansın % 14'ünü açıkladığı görülmüştür. Bu kapsamda H1a, H1d hipotezleri kabul edilmiş, H1c hipotezi ise reddedilmiştir.

Hiptotez 1b, 1ç ve 1e'yi test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. İş Tatmini Regresyon Analizlerinin Sonuçları (T2)

Bağımlı Değişken	İş Tatmini (T2)
Bağımsız Değişken	B
Sabit	2,32**
Cinsiyet	0,03
Doğal Duygusal Emek (T2)	0,15*
Yüzeysel Rol Yapma (T2)	-0,23**
Derin Rol Yapma (T2)	0,32**
R ²	0,15

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Tablo 10'a göre doğal duygusal emek (B = 0,15, p<0,05) ve derin rol yapma (B = 0,32, p<0,01) boyutlarının çalışanların iş tatmini üzerine anlamlı ve ilişkiyi güçlendiren bir etkisinin olduğu, yüzeysel rol yapmanın ise (B = -0,23, p<0,01) ilişkiyi zayıflatan bir etkisinin olduğu

görülmüştür. Söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki varyansın % 15'ini açıkladığı görülmüştür. Bu kapsamda H1b, H1ç ve H1e hipotezleri kabul edilmiştir.

H2: Duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H2a: Doğal duygusal emeğin (T1), örgütsel bağlılık (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H2b: Doğal duygusal emeğin (T2), örgütsel bağlılık (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H2c: Yüzeysel rol yapmanın (T1), örgütsel bağlılık (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H2ç: Yüzeysel rol yapmanın (T2), örgütsel bağlılık (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H2d: Derin rol yapmanın (T1), örgütsel bağlılık (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H2e: Derin rol yapmanın (T2), örgütsel bağlılık (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

Hipotez 2a, 2c ve 2d'i test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizlerinin Sonuçları (T1)

Bağımlı Değişken	Örgütsel Bağlılık (T1)
Bağımsız Değişken	B
Sabit	1,55**
Cinsiyet	0,26**
Doğal Duygusal Emek (T1)	0,25**
Yüzeysel Rol Yapma (T1)	0,05
Derin Rol Yapma (T1)	0,07
R ²	0,17

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Tablo 11'e göre doğal duygusal emeğin (B = 0,25, p<0,01) örgütsel bağlılık üzerine anlamlı ve ilişkiyi güçlendiren bir etkisinin olduğu, yüzeysel rol yapma (B = 0,05, p>0,05) ve

derin rol yapma ($B = 0,07$, $p > 0,05$) boyutlarının ise bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki varyansın % 17'sini açıkladığı görülmüştür. Bu kapsamda H2a kabul edilmiş, H2c ve H2d hipotezleri reddedilmiştir.

Hiptotez 2b, 2ç ve 2e'yi test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12. Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizlerinin Sonuçları (T2)

Bağımlı Değişken	Örgütsel Bağlılık (T2)
Bağımsız Değişken	B
Sabit	2,46**
Cinsiyet	-0,08
Doğal Duygusal Emek (T2)	0,14**
Yüzeysel Rol Yapma (T2)	-0,12**
Derin Rol Yapma (T2)	0,21**
R ²	0,11

* $p < .05$, ** $p < .01$, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Tablo 12'ye göre doğal duygusal emek ($B = 0,14$, $p < 0,01$) ve derin rol yapma ($B = 0,21$, $p < 0,01$) boyutlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine anlamlı ve ilişkiyi güçlendiren bir etkisinin olduğu, yüzeysel rol yapmanın ise ($B = -0,12$, $p < 0,01$) ilişkiyi zayıflatan bir etkisinin olduğu görülmüştür. Söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki varyansın % 11'ini açıkladığı görülmüştür. Bu kapsamda H2b, H2ç ve H2e hipotezleri kabul edilmiştir.

H3: Duygusal emeğin iş stresi üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H3a: Doğal duygusal emeğin (T1), iş stresi (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H3b: Doğal duygusal emeğin (T2), iş stresi (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H3c: Yüzeysel rol yapmanın (T1), iş stresi (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H3ç: Yüzeysel rol yapmanın (T2), iş stresi (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H3d: Derin rol yapmanın (T1), iş stresi (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H3e: Derin rol yapmanın (T2), iş stresi (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

Hiptotez 3a, 3c ve 3d’i test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 13’te sunulmuştur.

Tablo 13. İş Stresi Regresyon Analizlerinin Sonuçları (T1)

Bağımlı Değişken	İş Stresi (T1)
Bağımsız Değişken	B
Sabit	2,46**
Cinsiyet	-0,08
Doğal Duygusal Emek (T1)	0,14**
Yüzeysel Rol Yapma (T1)	-0,12**
Derin Rol Yapma (T1)	0,21**
R ²	0,11

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Tablo 13’e göre doğal duygusal emeğin (B = 0,14, p<0,01) ve derin rol yapma (B = 0,21, p<0,01) boyutlarının iş stresi üzerine anlamlı ve ilişkiyi güçlendiren bir etkisinin olduğu, yüzeysel rol yapmanın (B = -0,12, p<0,01) ise ilişkiyi zayıflatan bir etkisinin olduğu görülmüştür. Söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki varyansın % 11’ini açıkladığı görülmüştür. Bu kapsamda H3a, H3c ve H3d hipotezleri kabul edilmiştir.

Hiptotez 3b 3ç ve 3e’yi test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14. İş Stresi Regresyon Analizlerinin Sonuçları (T2)

Bağımlı Değişken	İş Stresi (T2)
Bağımsız Değişken	B
Sabit	1,23**
Cinsiyet	0,19*
Doğal Duygusal Emek (T2)	0,12*
Yüzeysel Rol Yapma (T2)	0,36**
Derin Rol Yapma (T2)	-0,11
R ²	0,14

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Tablo 14'e göre doğal duygusal emek ($B = 0,12, p < 0,05$) ve yüzeysel rol yapmanın ($B = 0,36, p < 0,01$) iş stresi üzerine anlamlı ve ilişkiyi güçlendiren bir etkisinin olduğu, derin rol yapmanın ise ($B = -0,11, p > 0,05$) bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki varyansın % 14'ünü açıkladığı görülmüştür. Bu kapsamda H3b, H3ç hipotezleri kabul edilmiş ve H3e hipotezi reddedilmiştir.

H4: Duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H4a: Doğal duygusal emeğin (T1), işten ayrılma niyeti (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H4b: Doğal duygusal emeğin (T2), işten ayrılma niyeti (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H4c: Yüzeysel rol yapmanın (T1), işten ayrılma niyeti (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H4ç: Yüzeysel rol yapmanın (T2), işten ayrılma niyeti (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H4d: Derin rol yapmanın (T1), işten ayrılma niyeti (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

H4e: Derin rol yapmanın (T2), işten ayrılma niyeti (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.

Hipotez 4a, 4c ve 4d'i test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15. İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizlerinin Sonuçları (T1)

Bağımlı Değişken	İşten Ayrılma Niyeti (T1)
Bağımsız Değişken	B
Sabit	2,53**
Cinsiyet	-0,11
Doğal Duygusal Emek (T1)	0,008
Yüzeysel Rol Yapma (T1)	0,10**
Derin Rol Yapma (T1)	-0,04
R ²	0,15

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Tablo 15'e göre yüzeysel rol yapmanın çalışanların işten ayrılma niyeti (0,10, p<0,01) üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu, doğal duygusal emeğin (B = 0,008, p>0,05) ve derin rol yapma (B = -0,04, p>0,05) boyutlarının ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki varyansın % 15'ini açıkladığı görülmüştür. Bu kapsamda H4c hipotezi kabul edilmiş, H4a ve H4d hipotezleri ise reddedilmiştir.

Hipotez 4b 4ç ve 4e'yi test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Analizlerinin Sonuçları (T2)

Bağımlı Değişken	İşten Ayrılma Niyeti (T2)
Bağımsız Değişken	B
Sabit	2,319**
Cinsiyet	0,04
Doğal Duygusal Emek (T2)	0,01
Yüzeysel Rol Yapma (T2)	0,19**
Derin Rol Yapma (T2)	-0,11*
R ²	0,14

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Tablo 16'ya göre doğal duygusal emeğin (B = 0,01, p>0,05) çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerine bir etkisinin olmadığı, derin rol yapma (B = -0,11, p<0,05) boyutunun ilişkiyi zayıflatan bir etkisinin olduğu, yüzeysel rol yapma boyutunun (B = 0,19, p<0,01) ise anlamlı ve ilişkiyi güçlendiren bir etkisinin olduğu görülmüştür. Söz konusu bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki varyansın % 14'ünü açıkladığı görülmüştür. Bu kapsamda H4b hipotezi reddedilmiş, H4ç ve H4e hipotezleri ise kabul edilmiştir.

H5: Yüzeysel rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H5a: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) iş tatmini (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H5b: Yüzeysel rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) iş tatmini (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

Hipotez 5'i test etmek için, doğal duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide yüzeysel rol yapmanın düzenleyici etkisi SPSS PROCESS 4.1 makro (Hayes, 2018) aracılığıyla incelenmiştir. Bu kapsamda 5000 önyükleme örneğine dayalı olarak, PROCESS'in Model 1'i uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17. Yüzeysel Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ve İş Tatmini Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları (T1 ve T2)

Bağımlı Değişken: İş Tatmini 1 Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
R ² = 0,19, F= 26,14**				
Sabit	2,92**	0,16	2,61	3,23
Cinsiyet	0,28**	0,10	0,09	0,46
Doğal Duygusal Emek 1	0,40**	0,05	0,31	0,49
Yüzeysel Rol Yapma 1	0,003	0,04	-0,08	0,08
Doğal Duygusal Emek 1 X Yüzeysel Rol Yapma 1	0,19**	0,03	0,12	0,26
Bağımlı Değişken: İş Tatmini 2 Bağımsız Değişken				
	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
R ² = 0,11, F= 14,87**				
Sabit	3,26**	0,17	2,92	3,60
Cinsiyet	0,07	0,10	-0,13	0,28
Doğal Duygusal Emek 2	0,35**	0,05	0,25	0,46
Yüzeysel Rol Yapma 2	0,14**	0,04	-0,23	-0,06
Doğal Duygusal Emek 2 X Yüzeysel Rol Yapma 2	0,11**	0,04	0,04	0,19

* p < 0,05, ** p < 0,01, b= Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayısı, S.H.= Standart Hata, %95 CI = %95 Güven aralığı (5000 önyükleme)

Buna göre birinci veri setinde Yüzeysel Rol Yapma düşük olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İş Tatmini arasındaki etkileşim düşükken (b = 0.15, 0.04 < 95% CI < 0.26), buna karşın Yüzeysel Rol Yapma yüksek olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İş Tatmini arasındaki etkileşim daha yüksek bulunmuştur (b = 0.19, 0.12 < 95% CI < 0.26). Elde edilen bu sonuçlar kapsamında Doğal duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın ilişkiyi güçlendiren bir düzenleyicilik etkisi olduğu görülmüş ve H5a hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci veri setinde ise Yüzeysel Rol Yapma düşük olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İş Tatmini arasındaki etkileşim düşükken ($b = 0,16$, $0,02 < 95\% \text{ CI} < 0,31$), buna karşın Yüzeysel Rol Yapma yüksek olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İş Tatmini arasındaki etkileşim daha yüksek bulunmuştur ($b = 0,51$, $0,35 < 95\% \text{ CI} < 0,67$). Elde edilen bu sonuçlar kapsamında Doğal duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın ilişkiyi güçlendiren bir düzenleyicilik etkisi olduğu görülmüş ve H5b hipotezi kabul edilmiştir.

H6: Yüzeysel rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H6a: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) örgütsel bağlılık (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H6b: Yüzeysel rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) örgütsel bağlılık (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

Hipotez 6'yı test etmek için, doğal duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide yüzeysel rol yapmanın düzenleyici etkisi SPSS PROCESS 4.1 makro (Hayes, 2018) aracılığıyla incelenmiştir. Bu kapsamda 5000 önyükleme örneğine dayalı olarak, PROCESS'in Model 1'i uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18. Yüzeysel Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları (T1 ve T2)

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık 1 Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
$R^2 = 0,18$, $F = 25,70^{**}$				
Sabit	2,84**	0,13	2,58	3,09
Cinsiyet	0,25**	0,07	0,10	0,41
Doğal Duygusal Emek 1	0,32**	0,04	0,24	0,39
Yüzeysel Rol Yapma 1	0,06	0,03	-0,003	0,13
Doğal Duygusal Emek 1 X Yüzeysel Rol Yapma 1	0,08**	0,03	0,03	0,13
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık 2 Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
$R^2 = 0,10$, $F = 12,43^{**}$				
Sabit	3,27**	0,14	2,99	3,54

Cinsiyet	-0,04	0,08	-0,20	0,12
Doğal Duygusal Emek 2	0,27**	0,04	0,19	0,35
Yüzeysel Rol Yapma 2	-0,07*	0,03	-0,14	-0,0001
Doğal Duygusal Emek 2 X Yüzeysel Rol Yapma 2	0,09**	0,03	0,03	0,15

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, b= Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayısı, S.H.= Standart Hata, %95 CI = %95 Güven aralığı (5000 önyükleme)

Buna göre birinci veri setinde Yüzeysel Rol Yapma düşük olduğunda Doğal Duygusal Emek ile Örgütsel Bağlılık arasındaki etkileşim düşükken ($b = 0.21$, $0.12 < 95\% \text{ CI} < 0.30$), buna karşın Yüzeysel Rol Yapma yüksek olduğunda Doğal Duygusal Emek ile Örgütsel Bağlılık arasındaki etkileşim daha yüksek bulunmuştur ($b = 0.41$, $0.30 < 95\% \text{ CI} < 0.52$). Elde edilen bu sonuçlar kapsamında Doğal duygusal emeğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın ilişkiyi güçlendiren bir düzenleyicilik etkisi olduğu görülmüş ve H6a hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci veri setinde ise Yüzeysel Rol Yapma düşük olduğunda Doğal Duygusal Emek ile Örgütsel Bağlılık arasındaki etkileşim düşükken ($b = 0,12$, $0.004 < 95\% \text{ CI} < 0.24$), buna karşın Yüzeysel Rol Yapma yüksek olduğunda Doğal Duygusal Emek ile Örgütsel Bağlılık arasındaki etkileşim daha yüksek bulunmuştur ($b = 0.40$, $0.27 < 95\% \text{ CI} < 0.53$). Elde edilen bu sonuçlar kapsamında Doğal duygusal emeğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın ilişkiyi güçlendiren bir düzenleyicilik etkisi olduğu görülmüş ve H6b hipotezi kabul edilmiştir.

H7: Yüzeysel rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin iş stresi üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H7a: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) iş stresi (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H7b: Yüzeysel rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) iş stresi (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

Hipotez 7'yi test etmek için, doğal duygusal emek ile iş stresi arasındaki ilişkide yüzeysel rol yapmanın düzenleyici etkisi SPSS PROCESS 4.1 makro (Hayes, 2018) aracılığıyla incelenmiştir. Bu kapsamda 5000 önyükleme örneğine dayalı olarak, PROCESS'in Model 1'i uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19. Yüzeysel Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ve İş Stresi Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları (T1 ve T2)

Bağımlı Değişken: İş Stresi 1 Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
R ² = 0,06, F= 6,81**				
Sabit	2,77**	0,16	2,46	3,10
Cinsiyet	-0,37	0,09	-0,23	0,15
Doğal Duygusal Emek 1	-0,19**	0,05	-0,28	-0,10
Yüzeysel Rol Yapma 1	0,15**	0,04	0,07	0,23
Doğal Duygusal Emek 1 X Yüzeysel Rol Yapma 1	-0,09**	0,03	-0,16	-0,03
Bağımlı Değişken: İş Stresi 2 Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
R ² = 0,15, F= 19,76**				
Sabit	2,27**	0,16	1,97	2,58
Cinsiyet	0,16	0,09	-0,03	0,34
Doğal Duygusal Emek 2	0,03	0,05	-0,06	0,13
Yüzeysel Rol Yapma 2	0,33**	0,04	0,26	0,41
Doğal Duygusal Emek 2 X Yüzeysel Rol Yapma 2	- 0,09*	0,04	-0,16	-0,02

* p < 0,05, ** p < 0,01, b= Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayısı, S.H.= Standart Hata, %95 CI = %95 Güven aralığı (5000 önyükleme)

Buna göre birinci veri setinde Yüzeysel Rol Yapma düşük olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İş Stresi arasındaki etkileşim yüksekken (b = -0.07, -0.18 < 95% CI < 0.04), buna karşın Yüzeysel Rol Yapma yüksek olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İş Stresi arasındaki etkileşim daha düşük bulunmuştur (b = -0.30, -0.44 < 95% CI < -0.17). Elde edilen bu sonuçlar kapsamında Doğal duygusal emeğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın düzenleyicilik etkisi olduğu görülmüş ve H7a hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci veri setinde ise Yüzeysel Rol Yapma düşük olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İş Stresi arasındaki etkileşim yüksekken (b = 0,18, 0,05 < 95% CI < 0,41), buna karşın Yüzeysel Rol Yapma yüksek olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İş Stresi arasındaki etkileşim daha düşük bulunmuştur (b = -0.08, -0.23 < 95% CI < 0.06). Elde edilen bu sonuçlar kapsamında Doğal duygusal emeğin İş Stresi üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın ilişkiyi zayıflatan bir düzenleyicilik etkisi olduğu görülmüş ve H7b hipotezi kabul edilmiştir.

H8: Yüzeysel rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H8a: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) işten ayrılma niyeti (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H8b: Yüzeysel rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) işten ayrılma niyeti (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

Hipotez 8'i test etmek için, doğal duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide yüzeysel rol yapmanın düzenleyici etkisi SPSS PROCESS 4.1 makro (Hayes, 2018) aracılığıyla incelenmiştir. Bu kapsamda 5000 önyükleme örneğine dayalı olarak, PROCESS'in Model 1'i uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20. Yüzeysel Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları (T1 ve T2)

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti 1 Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
$R^2= 0,04, F= 4,82^{**}$				
Sabit	2,72**	0,12	2,49	2,96
Cinsiyet	-0,10	0,07	-0,24	0,04
Doğal Duygusal Emek 1	-0,04**	0,04	-0,11	0,3
Yüzeysel Rol Yapma 1	0,10**	0,03	0,04	0,17
Doğal Duygusal Emek 1 X Yüzeysel Rol Yapma 1	-0,08**	0,03	-0,13	-0,03
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti 2 Bağımsız Değişken				
	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
$R^2= 0,05, F= 6,10^{**}$				
Sabit	2,50**	0,13	2,24	2,76
Cinsiyet	0,04	0,08	-0,12	0,19
Doğal Duygusal Emek 2	-0,05	0,04	-0,13	0,03
Yüzeysel Rol Yapma 2	0,15**	0,03	0,09	0,22
Doğal Duygusal Emek 2 X Yüzeysel Rol Yapma 2	-0,005	0,03	-0,06	0,05

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, b= Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayısı, S.H.= Standart Hata, %95 CI = %95 Güven aralığı (5000 önyükleme)

Buna göre birinci veri setinde Yüzeysel Rol Yapma düşük olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti arasında etkileşim yokken ($b = 0.06, -0.02 < 95\% \text{ CI} < 0.13$), buna karşın Yüzeysel Rol Yapma yüksek olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki etkileşim bulunmuştur ($b = -0.14, -0.24 < 95\% \text{ CI} < -0.03$). Elde edilen bu sonuçlar kapsamında Doğal duygusal emeğin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın ilişkiyi zayıflatan düzenleyicilik etkisi olduğu görülmüş ve H8a hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci veri setinde ise Doğal duygusal emeğin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın düzenleyicilik etkisinin olmadığı görülmüş ($b = -0.005, -0.06 < 95\% \text{ CI} < 0.05$) ve H8b hipotezi reddedilmiştir.

H9: Derin rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H9a: Derin rol yapma davranışı(T1) doğal duygusal emeğin(T1) iş tatmini üzerindeki etkisini (T1) eşzamanlı düzenler.

H9b: Derin rol yapma davranışı(T2) doğal duygusal emeğin(T2) iş tatmini üzerindeki etkisini (T2) eşzamanlı düzenler.

Hipotez 9'u test etmek için, doğal duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide derin rol yapmanın düzenleyici etkisi SPSS PROCESS 4.1 makro (Hayes, 2018) aracılığıyla incelenmiştir. Bu kapsamda 5000 önyükleme örneğine dayalı olarak, PROCESS'in Model 1'i uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 21'de sunulmuştur.

Tablo 21. Derin Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ve İş Tatmini Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları (T1 ve T2)

Bağımlı Değişken: İş Tatmini 1 Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
$R^2 = 0,22, F = 31,57^{**}$				
Sabit	2,80**	0,16	2,50	3,11
Cinsiyet	0,27	0,09	0,08	0,45
Doğal Duygusal Emek 1	0,40**	0,06	0,29	0,52
Derin Rol Yapma 1	0,11**	0,05	0,01	0,21
Doğal Duygusal Emek 1 X Derin Rol Yapma 1	0,22**	0,03	0,15	0,28

Bağımlı Değişken: İş Tatmini 2 Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
$R^2 = 0,13, F = 17,38^{**}$				
Sabit	3,22**	0,17	2,88	3,55
Cinsiyet	0,05	0,10	-0,15	0,25
Doğal Duygusal Emek 2	0,29**	0,06	0,18	0,41
Derin Rol Yapma 2	0,17**	0,06	0,06	0,29
Doğal Duygusal Emek 2 X Derin Rol Yapma 2	0,16**	0,04	0,08	0,23

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, b= Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayısı, S.H.= Standart Hata, %95 CI = %95 Güven aralığı (5000 önyükleme)

Buna göre birinci veri setinde Derin Rol Yapma düşük olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İş Tatmini arasındaki etkileşim düşükken ($b = 0,13, 0,02 < 95\% \text{ CI} < 0,25$), buna karşın Derin Rol Yapma yüksek olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İş Tatmini arasındaki etkileşim yüksek bulunmuştur ($b = 0,73, -0,55 < 95\% \text{ CI} < 0,91$). Elde edilen bu sonuçlar kapsamında Doğal duygusal emeğin İş Tatmini üzerindeki etkisinde derin rol yapmanın ilişkiyi güçlendiren düzenleyicilik etkisi olduğu görülmüş ve H9a hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci veri setinde ise Derin Rol Yapma düşük olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İş Tatmini arasındaki etkileşim düşükken ($b = 0,16, 0,04 < 95\% \text{ CI} < 0,28$), buna karşın Derin Rol Yapma yüksek olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İş Tatmini arasındaki etkileşim daha yüksek bulunmuştur ($b = 0,43, 0,29 < 95\% \text{ CI} < 0,58$). Elde edilen bu sonuçlar kapsamında Doğal duygusal emeğin İş Tatmini üzerindeki etkisinde derin rol yapmanın ilişkiyi güçlendiren düzenleyicilik etkisi olduğu görülmüş ve H9b hipotezi kabul edilmiştir.

H10: Derin rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H10a: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) örgütsel bağlılık (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H10b: Derin rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) örgütsel bağlılık (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

Hipotez 10'u test etmek için, doğal duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide derin rol yapmanın düzenleyici etkisi SPSS PROCESS 4.1 makro (Hayes, 2018)

aracılığıyla incelenmiştir. Bu kapsamda 5000 önyükleme örneğine dayalı olarak, PROCESS'in Model 1'i uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22. Derin Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları (T1 ve T2)

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık 1 Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
R ² = 0,20, F= 28,57**				
Sabit	2,76**	0,13	2,51	3,01
Cinsiyet	0,26**	0,08	0,11	0,40
Doğal Duygusal Emek 1	0,32**	0,05	0,22	0,42
Derin Rol Yapma 1	0,08**	0,04	0,0003	0,16
Doğal Duygusal Emek 1 X Derin Rol Yapma 1	0,11**	0,03	0,06	0,17
Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık 2 Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
R ² = 0,12, F= 15,36**				
Sabit	3,23**	0,14	2,96	3,50
Cinsiyet	-0,06	0,08	-0,22	0,10
Doğal Duygusal Emek 2	0,23**	0,05	0,13	0,32
Derin Rol Yapma 2	0,13**	0,05	0,04	0,22
Doğal Duygusal Emek 2 X Derin Rol Yapma 2	0,12**	0,03	0,06	0,18

* p < 0,05, ** p < 0,01, b= Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayısı, S.H.= Standart Hata, %95 CI = %95 Güven aralığı (5000 önyükleme)

Buna göre birinci veri setinde Derin Rol Yapma düşük olduğunda Doğal Duygusal Emek ile Örgütsel Bağlılık arasındaki etkileşim düşükken (b = 0.18, 0.09 < 95% CI < 0.26), buna karşın Derin Rol Yapma yüksek olduğunda Doğal Duygusal Emek ile Örgütsel Bağlılık arasındaki etkileşim yüksek bulunmuştur (b = 0.49, 0.35 < 95% CI < 0.64). Elde edilen bu sonuçlar kapsamında Doğal duygusal emeğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinde derin rol yapmanın ilişkiyi güçlendiren düzenleyicilik etkisi olduğu görülmüş ve H10a hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci veri setinde ise Derin Rol Yapma düşük olduğunda Doğal Duygusal Emek ile Örgütsel Bağlılık arasındaki etkileşim düşükken (b = 0.12, 0.03 < 95% CI < 0.22), buna karşın Derin Rol Yapma yüksek olduğunda Doğal Duygusal Emek ile Örgütsel Bağlılık arasındaki etkileşim yüksek bulunmuştur (b = 0.33, 0.21 < 95% CI < 0.45). Elde edilen bu sonuçlar

kapsamında Doğal duygusal emeğin Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisinde derin rol yapmanın ilişkiyi güçlendiren düzenleyicilik etkisi olduğu görülmüş ve H10b hipotezi kabul edilmiştir.

H11: Derin rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin iş stresi üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H11a: Derin rol yapma davranışıt (T1), doğal duygusal emeğin (T1) iş stresi (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H11b: Derin rol yapma davranışıt (T2), doğal duygusal emeğin (T2) iş stresi (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

Hipotez 11'i test etmek için, doğal duygusal emek ile iş stresi arasındaki ilişkide derin rol yapmanın düzenleyici etkisi SPSS PROCESS 4.1 makro (Hayes, 2018) aracılığıyla incelenmiştir. Bu kapsamda 5000 önyükleme örneğine dayalı olarak, PROCESS'in Model 1'i uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23. Derin Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ve İş Stresi Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları (T1 ve T2)

Bağımlı Değişken: İş Stresi 1 Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
R ² = 0,3, F= 3,11*				
Sabit	2,77**	0,16	2,45	3,09
Cinsiyet	-0,02	0,10	-0,21	0,18
Doğal Duygusal Emek 1	-0,18**	0,06	-0,30	-0,05
Derin Rol Yapma 1	-0,001	0,05	-0,11	0,10
Doğal Duygusal Emek 1 X Derin Rol Yapma 1	-0,02	0,10	-0,21	0,18
Bağımlı Değişken: İş Stresi 2 Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
R ² = 0,04, F= 5,02**				
Sabit	2,31**	0,17	1,98	2,64
Cinsiyet	0,18	0,10	-0,01	0,37
Doğal Duygusal Emek 2	-0,06	0,06	-0,18	0,05
Derin Rol Yapma 2	0,12**	0,06	0,009	0,23
Doğal Duygusal Emek 2 X Derin Rol Yapma 2	-0,12**	0,04	-0,20	-0,05

* p < 0,05, ** p < 0,01, b= Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayısı, S.H.= Standart Hata, %95 CI = %95 Güven aralığı (5000 önyükleme)

Buna göre birinci veri setinde Derin Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ile İş Stresi arasındaki etkileşimde düzenleyicilik etkisinin olmadığı bulunduğundan ($b = -0.02$, $-0.21 < 95\% \text{ CI} < 0.18$). H11a hipotezi reddedilmiştir.

İkinci veri setinde ise Derin Rol Yapma düşük olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İş Stresi arasındaki etkileşim yokken ($b = 0.04$, $-0.07 < 95\% \text{ CI} < 0.16$), buna karşın Derin Rol Yapma yüksek olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İş Stresi arasındaki ters yönlü etkileşim bulunmuştur ($b = -0.17$, $-0.31 < 95\% \text{ CI} < -0.03$). Elde edilen bu sonuçlar kapsamında Doğal duygusal emeğin İş Stresi üzerindeki etkisinde derin rol yapmanın ilişkiyi zayıflatan düzenleyicilik etkisi olduğu görülmüş ve H11b hipotezi kabul edilmiştir.

H12: Derin rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H12a: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) işten ayrılma niyeti(T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

H12b: Derin rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin(T2) işten ayrılma niyeti (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.

Hipotez 12'i test etmek için, doğal duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide derin rol yapmanın düzenleyici etkisi SPSS PROCESS 4.1 makro (Hayes, 2018) aracılığıyla incelenmiştir. Bu kapsamda 5000 önyükleme örneğine dayalı olarak, PROCESS'in Model 1'i uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 24'te sunulmuştur.

Tablo 24. Derin Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları (T1 ve T2)

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti 1 Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
$R^2 = 0,04$, $F = 4,35^{**}$				
Sabit	2,76**	0,12	2,52	3,00
Cinsiyet	-0,08	0,07	-0,23	0,06
Doğal Duygusal Emek 1	-0,08	0,05	-0,18	0,009
Derin Rol Yapma 1	0,03	0,04	-0,05	0,11
Doğal Duygusal Emek 1 X Derin Rol Yapma 1	-0,10**	0,03	-0,15	-0,05
Bağımlı Değişken:			95% CI	

İşten Ayrılma Niyeti 2 Bağımsız Değişken	b	S.H.	Alt Limit	Üst Limit
$R^2 = 0,01, F = 1,18$				
Sabit	2,53**	0,01	2,26	2,80
Cinsiyet	0,04	0,08	-0,12	0,19
Doğal Duygusal Emek 2	-0,08	0,05	-0,17	0,01
Derin Rol Yapma 2	0,01	0,05	-0,08	0,10
Doğal Duygusal Emek 2 X Derin Rol Yapma 2	-0,05	0,03	-0,11	0,01

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, b= Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayısı, S.H.= Standart Hata, %95 CI = %95 Güven aralığı (5000 önyükleme)

Buna göre birinci veri setinde Derin Rol Yapma düşük olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki etkileşim yokken ($b = 0.04, -0.05 < 95\% \text{ CI} < 0.13$), buna karşın Derin Rol Yapma yüksek olduğunda Doğal Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki etkileşim yüksek bulunmuştur ($b = -0.24, -0.38 < 95\% \text{ CI} < -0.10$). Elde edilen bu sonuçlar kapsamında Doğal duygusal emeğin İşten Ayrılma Niyeti üzerindeki etkisinde derin rol yapmanın ilişkiyi zayıflatan düzenleyicilik etkisi olduğu görülmüş ve H12a hipotezi kabul edilmiştir.

İkinci veri setinde ise Derin Rol Yapmanın Doğal Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti arasındaki etkileşimde düzenleyicilik etkisinin olmadığı bulunduğundan ($b = -0.05, -0.11 < 95\% \text{ CI} < 0.01$). H12b hipotezi reddedilmiştir.

Gecikmeli etkilerle ilgili hipotezler (Lagged Effect Hypotheses);

H13: Doğal duygusal emeğin (T1), iş tatmini (T2) üzerinde gecikmeli etkisi vardır.

Hipotez 13'i test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 25'de sunulmuştur.

Tablo 25. İş Tatmini Gecikmeli Etki Regresyon Analizlerinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	İş Tatmini (T2)
Bağımsız Değişken	B
Sabit	3,38**
Cinsiyet	0,05
Doğal Duygusal Emek (T1)	-0,03
R^2	0,001

* $p < .05$, ** $p < .01$, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Yapılan analiz neticesinde doğal duygusal emeğin (T1) katılımcıların iş tatmini (T2) üzerine gecikmeli bir etkisinin olmadığı görülmüştür (-0,03, $p>0,05$). H13 hipotezi reddedilmiştir.

H14: Doğal duygusal emeğin (T1), örgütsel bağlılık (T2) üzerinde gecikmeli etkisi vardır.

Hipotez 14’i test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26. Örgütsel Bağlılık Gecikmeli Etki Regresyon Analizlerinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	Örgütsel Bağlılık (T2)
Bağımsız Değişken	B
Sabit	3,20**
Cinsiyet	-0,07
Doğal Duygusal Emek (T1)	0,03
R ²	0,002

* $p < .05$, ** $p < .01$, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Yapılan analiz neticesinde doğal duygusal emeğin (T1) katılımcıların örgütsel bağlılığı (T2) üzerine gecikmeli bir etkisinin olmadığı görülmüştür (0,03, $p>0,05$). H14 hipotezi reddedilmiştir.

H15: Doğal duygusal emeğin (T1), iş stresi üzerinde (T2) gecikmeli etkisi vardır

Hipotez 15’i test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 27’da sunulmuştur.

Tablo 27. İş Stresi Gecikmeli Etki Regresyon Analizlerinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	İş Stresi (T2)
Bağımsız Değişken	B
Sabit	2,34**
Cinsiyet	0,21*
Doğal Duygusal Emek (T1)	-0,04
R ²	0,01

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Yapılan analiz neticesinde doğal duygusal emeğin (T1) katılımcıların iş stresi (T2) üzerine gecikmeli bir etkisinin olmadığı görülmüştür (-0,04, p>0,05). H15 hipotezi reddedilmiştir.

H16: Doğal duygusal emeğin (T1), işten ayrılma niyeti (T2) üzerinde gecikmeli etkisi vardır.

Hipotez 16'ı test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 28'de sunulmuştur.

Tablo 28. İşten Ayrılma Niyeti Gecikmeli Etki Regresyon Analizlerinin Sonuçları

Bağımlı Değişken	İşten Ayrılma Niyeti (T2)
Bağımsız Değişken	B
Sabit	2,34**
Cinsiyet	0,21*
Doğal Duygusal Emek (T1)	-0,04
R ²	0,01

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Yapılan analiz neticesinde doğal duygusal emeğin (T1) katılımcıların işten ayrılma niyeti (T2) üzerine gecikmeli bir etkisinin olmadığı görülmüştür (-0,04, p>0,05). H16 hipotezi reddedilmiştir.

H17: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) iş tatmini (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.

Hipotez 17'yi test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 29'da sunulmuştur.

Tablo 29. Yüzeysel Rol Yapmanın (T1) Doğal Duygusal Emek (T2) ve İş Tatmini (T2) Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları

Bağımlı Değişken: İş Tatmini 2 Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
R ² = 0,09, F= 11,36**				
Sabit	3,30**	0,17	2,96	3,64
Cinsiyet	0,04	0,10	-0,16	0,24
Doğal Duygusal Emek 2	0,34**	0,05	0,23	0,44
Yüzeysel Rol Yapma 1	-0,04	0,04	-0,13	0,04
Doğal Duygusal Emek 2 X Yüzeysel Rol Yapma 1	0,07	0,04	-0,01	0,16

Tablo 29'da elde edilen bulgular kapsamında doğal duygusal emeğin (T2) iş tatmini (T2) üzerindeki etkisinde Yüzeysel rol yapma davranışının (T1) ilişkiyi güçlendiren gecikmeli bir düzenleyicilik etkisi olmadığı görülmüştür (b = 0.07, -0.01 < 95% CI < 0.16). Bu kapsamda H17 hipotezi reddedilmiştir.

H18: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) örgütsel bağlılık (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.

Hipotez 18'i test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 30'da sunulmuştur.

Tablo 30. Yüzeysel Rol Yapmanın (T1) Doğal Duygusal Emek (T2) ve Örgütsel Bağlılık (T2) Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık 2 Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
R ² = 0,09, F= 10,85**				
Sabit	3,30**	0,14	3,02	3,60
Cinsiyet	-0,07	0,08	-0,23	0,09
Doğal Duygusal Emek 2	0,25**	0,04	0,17	0,33
Yüzeysel Rol Yapma 1	-0,02	0,04	-0,09	0,05
Doğal Duygusal Emek 2 X Yüzeysel Rol Yapma 1	0,08	0,03	0,008	0,15

Tablo 30’da elde edilen bulgular kapsamında doğal duygusal emeğin (T2) örgütsel bağlılık (T2) üzerindeki etkisinde Yüzeysel rol yapma davranışının (T1) ilişkiyi güçlendiren gecikmeli bir düzenleyicilik etkisinin olduğu görülmüştür (b = 0.08, 0.008 < 95% CI < 0.15). Bu kapsamda H18 hipotezi kabul edilmiştir.

H19: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) iş stresi (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.

Hipotez 19’u test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31. Yüzeysel Rol Yapmanın (T1) Doğal Duygusal Emek (T2) ve İş Stresi (T2) Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları

Bağımlı Değişken: İş Stresi 2 Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
R ² = 0,03, F= 2,96**				
Sabit	2,24**	0,17	1,92	2,57
Cinsiyet	0,19	0,10	-0,005	0,38
Doğal Duygusal Emek 2	0,04	0,05	-0,06	0,13
Yüzeysel Rol Yapma 1	-0,007	0,04	-0,09	0,08
Doğal Duygusal Emek 2 X Yüzeysel Rol Yapma 1	-0,11	0,04	-0, 19	-0,03

Tablo 31’de elde edilen bulgular kapsamında doğal duygusal emeğin (T2) iş stresi (T2) üzerindeki etkisinde Yüzeysel rol yapma davranışının (T1) ilişkiyi zayıflatan gecikmeli bir düzenleyicilik etkisinin olduğu görülmüştür ($b = -0.11, -0.19 < 95\% \text{ CI} < -0.03$). Bu kapsamda H19 hipotezi kabul edilmiştir.

H20: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) işten ayrılma niyeti (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.

Hipotez 20’yi test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32. Yüzeysel Rol Yapmanın (T1) Doğal Duygusal Emek (T2) ve İşten Ayrılma Niyeti (T2) Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti (2) Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
$R^2 = 0,02, F = 2,25^{**}$				
Sabit	2,52**	0,13	2,26	2,78
Cinsiyet	0,03	0,08	-0,12	0,19
Doğal Duygusal Emek 2	-0,06	0,04	-0,14	0,02
Yüzeysel Rol Yapma 1	0,009	0,03	-0,06	0,08
Doğal Duygusal Emek 2 X Yüzeysel Rol Yapma 1	-0,09	0,03	-0, 15	-0,02

Tablo 32’de elde edilen bulgular kapsamında doğal duygusal emeğin (T2) işten ayrılma niyeti (T2) üzerindeki etkisinde Yüzeysel rol yapma davranışının (T1) ilişkiyi zayıflatan gecikmeli bir düzenleyicilik etkisinin olduğu görülmüştür ($b = -0.09, -0.15 < 95\% \text{ CI} < -0.02$). Bu kapsamda H20 hipotezi kabul edilmiştir.

H21: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) iş tatmini (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.

Hipotez 21’i test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 33’te sunulmuştur.

Tablo 33. Derin Rol Yapmanın (T1) Doğal Duygusal Emek (T2) ve İş Tatmini (T2) Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları

Bağımlı Değişken: İş Tatmini (2) Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
$R^2= 0,09, F= 11,30^{**}$				
Sabit	3,31**	0,17	2,97	3,65
Cinsiyet	0,04	0,10	-0,17	0,24
Doğal Duygusal Emek 2	0,33**	0,05	0,23	0,43
Derin Rol Yapma 1	-0,07	0,04	-0,16	0,02
Doğal Duygusal Emek 2 X Derin Rol Yapma 1	0,03	0,04	-0, 05	0,12

Tablo 33'te elde edilen bulgular kapsamında doğal duygusal emeğin (T2) iş tatmini (T2) üzerindeki etkisinde Derin rol yapma davranışının (T1) ilişkiyi güçlendiren gecikmeli bir düzenleyicilik etkisinin olmadığı görülmüştür ($b = 0.03, -0.05 < 95\% CI < 0.12$). Bu kapsamda H21 hipotezi reddedilmiştir.

H22: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) örgütsel bağlılık (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.

Hipotez 22'yi test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 34'te sunulmuştur.

Tablo 34. Derin Rol Yapmanın (T1) Doğal Duygusal Emek (T2) ve Örgütsel Bağlılık (T2) Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık (2) Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
$R^2= 0,08, F= 9,78^{**}$				
Sabit	3,32**	0,14	3,05	3,62
Cinsiyet	-0,08	0,08	-0,24	0,08
Doğal Duygusal Emek 2	0,25**	0,04	0,17	0,33
Derin Rol Yapma 1	0,15	0,04	-0,05	0,08
Doğal Duygusal Emek 2 X Derin Rol Yapma 1	0,03	0,04	-0, 05	0,12

Tablo 34’te elde edilen bulgular kapsamında doğal duygusal emeğin (T2) örgütsel bağlılık (T2) üzerindeki etkisinde Derin rol yapma davranışının (T1) ilişkiyi güçlendiren gecikmeli bir düzenleyicilik etkisinin olmadığı görülmüştür ($b = 0.03$, $-0.05 < 95\% \text{ CI} < 0.12$). Bu kapsamda H22 hipotezi reddedilmiştir.

H23: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) iş stresi (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.

Hipotez 23’ü test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 35’te sunulmuştur.

Tablo 35. Derin Rol Yapmanın (T1) Doğal Duygusal Emek (T2) ve İş Stresi (T2) Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları

Bağımlı Değişken: İş Stresi (2) Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
$R^2 = 0,01$, $F = 1,47^{**}$				
Sabit	2,21**	0,17	1,88	2,54
Cinsiyet	0,20	0,10	0,009	0,40
Doğal Duygusal Emek 2	0,04	0,05	-0,05	0,14
Derin Rol Yapma 1	-0,04	0,04	-0,13	0,04
Doğal Duygusal Emek 2 X Derin Rol Yapma 1	-0,01	0,04	-0, 09	0,07

Tablo 35’te elde edilen bulgular kapsamında doğal duygusal emeğin (T2) iş stresi (T2) üzerindeki etkisinde derin rol yapma davranışının (T1) ilişkiyi zayıflatan gecikmeli bir düzenleyicilik etkisinin olmadığı görülmüştür ($b = -0.01$, $-0.09 < 95\% \text{ CI} < 0.07$). Bu kapsamda H23 hipotezi reddedilmiştir.

H24: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) işten ayrılma niyeti (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.

Hipotez 24’ü test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyeti analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır. Yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 36’da sunulmuştur.

Tablo 36. Derin Rol Yapmanın (T1) Doğal Duygusal Emek (T2) ve İşten Ayrılma Niyeti (T2) Etkileşiminde Düzenleyicilik Rolü Sonuçları

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti (2) Bağımsız Değişken	b	S.H.	95% CI	
			Alt Limit	Üst Limit
R ² = 0,05, F= 0,62**				
Sabit	2,49**	0,13	2,23	2,75
Cinsiyet	0,04	0,08	-0,11	0,20
Doğal Duygusal Emek 2	-0,05	0,04	-0,13	0,02
Derin Rol Yapma 1	-0,12	0,03	-0,08	0,07
Doğal Duygusal Emek 2 X Derin Rol Yapma 1	0,01	0,03	-0, 06	0,12

Tablo 36’da elde edilen bulgular kapsamında doğal duygusal emeğin (T2) işten ayrılma niyeti (T2) üzerindeki etkisinde Derin rol yapma davranışının (T1) ilişkiyi güçlendiren gecikmeli bir düzenleyicilik etkisinin olmadığı görülmüştür (b = 0.03, -0.05 < 95% CI < 0.12). Bu kapsamda H24 hipotezi reddedilmiştir.

Ters etkilerle ilgili hipotezler (Reverse Effect Hypotheses);

H25: İş tatminini (T1) doğal duygusal emeği (T2) ters yönde etkilemektedir.

Tablo 37. Doğal Duygusal Emek Ters Etki Regresyon Analizlerinin Sonuçları (İş Tatmini)

Bağımlı Değişken	Doğal Duygusal Emek (T2)
Bağımsız Değişken	B
Sabit	3,67**
Cinsiyet	0,09
İş Tatmini (T1)	-0,06
R ²	0,005

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Yapılan regresyon analizi neticesinde çalışanların T1 zamanındaki iş tatmin düzeylerinin doğal duygusal emek gösterimlerini etkilemediği görülmüştür (-0,06; p>0,05). H25 hipotezi reddedilmiştir.

H26: Örgütsel bağlılık (T1) doğal duygusal emeği (T2) ters yönde etkilemektedir.

Tablo 38. Doğal Duygusal Emek Ters Etki Regresyon Analizlerinin Sonuçları (Örgütsel Bağlılık)

Bağımlı Değişken	Doğal Duygusal Emek (T2)
Bağımsız Değişken	B
Sabit	3,49**
Cinsiyet	0,06
Örgütsel Bağlılık (T1)	0,004
R ²	0,001

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Yapılan regresyon analizi neticesinde çalışanların T1 zamanındaki örgütsel bağlılık düzeylerinin doğal duygusal emek gösterimlerini etkilemediği görülmüştür (0,004; p>0,05). H26 hipotezi reddedilmiştir.

H27: İş stresi (T1) doğal duygusal emeği (T2) ters yönde etkilemektedir.

Tablo 39. Doğal Duygusal Emek Ters Etki Regresyon Analizlerinin Sonuçları (İş Stresi)

Bağımlı Değişken	Doğal Duygusal Emek (T2)
Bağımsız Değişken	B
Sabit	3,40**
Cinsiyet	0,07
İş Stresi (T1)	0,04
R ²	0,003

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Yapılan regresyon analizi neticesinde çalışanların T1 zamanındaki iş stresi düzeylerinin doğal duygusal emek gösterimlerini etkilemediği görülmüştür (0,004; p>0,05). H27 hipotezi reddedilmiştir.

H28: İşten ayrılma niyeti (T1) doğal duygusal emeği (T2) ters yönde etkilemektedir.

Tablo 40. Doğal Duygusal Emek Ters Etki Regresyon Analizlerinin Sonuçları (İşten Ayrılma Niyeti)

Bağımlı Değişken	Doğal Duygusal Emek (T2)
Bağımsız Değişken	B
Sabit	3,41**
Cinsiyet	0,07
İşten Ayrılma Niyeti (T1)	0,04
R ²	0,002

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Yapılan regresyon analizi neticesinde çalışanların T1 zamanındaki işten ayrılma niyeti düzeylerinin doğal duygusal emek gösterimlerini etkilemediği görülmüştür (0,04; p>0,05). H28 hipotezi reddedilmiştir.

5.7.2.4. Bulguların Özeti

Araştırmada öne sürülen hipotezlere ilişkin sonuçlar aşağıdaki Tablo 41. Hipotezlere İlişkin Bulgular'da anlık etkiler, gecikmeli etkiler ve ters etkiler olarak ifade edilmiştir.

Tablo 41. Hipotezlere İlişkin Bulgular

ANLIK ETKİLER İLE İLGİLİ HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Duygusal emeğin iş tatmini üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	
H1a: Doğal duygusal emeğin (T1), iş tatmini (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H1b: Doğal duygusal emeğin (T2), iş tatmini (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H1c: Yüzeysel rol yapmanın (T1), iş tatmini (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H1ç: Yüzeysel rol yapmanın (T2), iş tatmini (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H1d: Derin rol yapmanın (T1), iş tatmini (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H1e: Derin rol yapmanın (T2), iş tatmini (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H2: Duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	
H2a: Doğal duygusal emeğin (T1), örgütsel bağlılık (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H2b: Doğal duygusal emeğin (T2), örgütsel bağlılık (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H2c: Yüzeysel rol yapmanın (T1), örgütsel bağlılık (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklenmedi

H2ç: Yüzeysel rol yapmanın (T2), örgütsel bağlılık (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H2d: Derin rol yapmanın (T1), örgütsel bağlılık (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H2e: Derin rol yapmanın (T2), örgütsel bağlılık (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H3: Duygusal emeğin iş stresi üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	
H3a: Doğal duygusal emeğin (T1), iş stresi (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H3b: Doğal duygusal emeğin (T2), iş stresi (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H3c: Yüzeysel rol yapmanın (T1), iş stresi (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H3ç: Yüzeysel rol yapmanın (T2), iş stresi (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H3d: Derin rol yapmanın (T1), iş stresi (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H3e: Derin rol yapmanın (T2), iş stresi (T2) üzerinde eşzamanlı pozitif etkisi vardır.	Desteklenmedi
H4: Duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	
H4a: Doğal duygusal emeğin (T1), işten ayrılma niyeti (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H4b: Doğal duygusal emeğin (T2), işten ayrılma niyeti (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H4c: Yüzeysel rol yapmanın (T1), işten ayrılma niyeti (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H4ç: Yüzeysel rol yapmanın (T2), işten ayrılma niyeti (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H4d: Derin rol yapmanın (T1), işten ayrılma niyeti (T1) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklenmedi
H4e: Derin rol yapmanın (T2), işten ayrılma niyeti (T2) üzerinde eşzamanlı etkisi vardır.	Desteklendi
H5: Yüzeysel rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler	
H5a: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) iş tatmini (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	Desteklendi
H5b: Yüzeysel rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) iş tatmini (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	Desteklendi
H6: Yüzeysel rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	
H6a: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) örgütsel bağlılık (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	Desteklendi
H6b: Yüzeysel rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) örgütsel bağlılık (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	Desteklendi
H7: Yüzeysel rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin iş stresi üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	
H7a: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) iş stresi (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	Desteklendi
H7b: Yüzeysel rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) iş stresi (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	Desteklendi
H8: Yüzeysel rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini aynı zamanda düzenler.	
H8a: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) işten ayrılma niyeti (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	Desteklendi
H8b: Yüzeysel rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) işten ayrılma niyeti (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	Desteklenmedi
H9: Derin rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	

H9a: Derin rol yapma davranışı(T1) doğal duygusal emeğin(T1) iş tatmini üzerindeki etkisini (T1) eşzamanlı düzenler.	Desteklendi
H9b: Derin rol yapma davranışı(T2) doğal duygusal emeğin(T2) iş tatmini üzerindeki etkisini (T2) eşzamanlı düzenler.	Desteklendi
H10: Derin rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	
H10a: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) örgütsel bağlılık (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	Desteklendi
H10a: Derin rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin (T2) örgütsel bağlılık (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	Desteklendi
H11: Derin rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin iş stresi üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	
H11a: Derin rol yapma davranışıt (T1), doğal duygusal emeğin (T1) iş stresi (T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	Desteklenmedi
H11b: Derin rol yapma davranışıt (T2), doğal duygusal emeğin (T2) iş stresi (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	Desteklendi
H12: Derin rol yapma davranışı, doğal duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler	
H12a: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T1) işten ayrılma niyeti(T1) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	Desteklendi
H12b: Derin rol yapma davranışı (T2), doğal duygusal emeğin(T2) işten ayrılma niyeti (T2) üzerindeki etkisini eşzamanlı düzenler.	Desteklenmedi
GEÇİKMELİ ETKİLER İLE İLGİLİ HİPOTEZLER	
H13: Doğal duygusal emeğin (T1), iş tatmini (T2) üzerinde gecikmeli etkisi vardır.	Desteklenmedi
H14: Doğal duygusal emeğin (T1), örgütsel bağlılık (T2) üzerinde gecikmeli etkisi vardır.	Desteklenmedi
H15: Doğal duygusal emeğin (T1), iş stresi üzerinde (T2) gecikmeli etkisi vardır.	Desteklenmedi
H16: Doğal duygusal emeğin (T1), işten ayrılma niyeti (T2) üzerinde gecikmeli etkisi vardır.	Desteklenmedi
H17: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) iş tatmini (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.	Desteklenmedi
H18: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) örgütsel bağlılık (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.	Desteklendi
H19: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) iş stresi (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.	Desteklendi
H20: Yüzeysel rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) işten ayrılma niyeti (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.	Desteklendi
H21: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) iş tatmini (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.	Desteklenmedi
H22: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) örgütsel bağlılık (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.	Desteklenmedi
H23: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) iş stresi (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.	Desteklenmedi
H24: Derin rol yapma davranışı (T1), doğal duygusal emeğin (T2) işten ayrılma niyeti (T2) üzerindeki etkisini gecikmeli olarak düzenler.	Desteklenmedi
TERS ETKİLER İLE İLGİLİ HİPOTEZLER	
H25: İş tatminini (T1) doğal duygusal emeği (T2) ters yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi

H26: Örgütsel bağlılık (T1) doğal duygusal emeği (T2) ters yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H27: İş stresi (T1) doğal duygusal emeği (T2) ters yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H28: İşten ayrılma niyeti (T1) doğal duygusal emeği (T2) ters yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi



SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada doğal duygusal emek ve pozitif-negatif iş tutumları ilişkisinde yüzeysel ve derin duygusal emeğin rolleri incelenmiştir. Bu amaçla, duygu kavramı duygu teorileri çerçevesinde incelenmiş, devamında duygusal emek ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyeti ile ilgili literatürde önde gelen yaklaşımlar ve kavramsal çerçeveleri ele alınmıştır. Araştırmada boylamsal olarak aynı çalışanlardan üç ay aralıkla toplanan veriler analiz edilmiştir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren otellerde çalışan 463 kişiden anket formları aracılığıyla elde edilen veriler şu şekilde açıklanabilmektedir;

Demografik bulgular değerlendirildiğinde, erkeklerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Erkek ve kadın çalışanların iş tatmini düzeylerinin farklılaşması, Sarraf'ın (2018) duygusal emek iş tatmini etkileşiminde cinsiyet değişkeninin düzenleyici etkisinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuyla benzerlik taşımaktadır. Araştırma sonuçları ile uyum gösteren bir başka çalışmada Qadir vd.nin (2023) çalışmasıdır, yaptıkları çalışmada duygusal emek stratejilerinin kullanımı konusunda cinsiyet farkı olmadığını, ancak cinsiyet farkının iş tatmini üzerinde anlamlı olarak farklılaştığını bulmuşlardır. Cinsiyet bakımından bir kıyaslama yapıldığında, kadınlar erkeklere göre daha fazla duygusal çaba sarf etmektedir (Kruml ve Geddes, 2000; Özdemir, Akbıyık ve Yalçın, 2013). Genellikle kadınlar olumsuz duyguların baskılanarak gösterilmesinde yani yüzeysel rol yapma davranışı sergilerken daha çok duygusal emek harcamaktadır. Özellikle kadınlar olumlu duygusal emek davranışı sergilemede çoğunlukta iken, erkeklerin ise olumsuz duygusal emek davranışı sergilemede çoğunlukta olduğu ifade edilmektedir (Erickson ve Ritter, 2001; Kaya ve Özhan, 2012). Bunun yanında, kadınların duygu yönetimi becerileri ile erkeklerin duygu yönetimi becerileri arasında farklılık olduğunu gösteren araştırmalara karşılık, duygu yönetimi konusunda cinsiyetin herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varan araştırmalar da mevcuttur. Duygusal emek ile cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada anlamlı bir etkinin olmadığı ve cinsiyetin duygusal emek stratejilerinin belirleyici bir göstergesi olduğuna ilişkin güçlü bulguların tespit edilemediği ifade edilmektedir (İrigüler ve Güler, 2016). Bunun yanında, çalışanların cinsiyetleri ile duygusal emeğin yüzeysel ve derin rol yapma stratejileri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonuçlarının elde edildiği araştırmalara da ulaşılmaktadır (Torland, 2011; Yim, Cheung ve Baum, 2018). Araştırma sonucunda, çalışanları eğitim durumlarına göre doğal duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmakta, doğal duygusal emek

düzeylerine yönelik çalışanların algıları eğitim düzeyleri arttıkça genel olarak artmaktadır. Literatürde, yüksek eğitim seviyesine sahip ve mesleki tecrübesi fazla olan çalışanların, durumun gerektirdiği şekilde davranması için gerekli bilgiye sahip olmaları ve farkındalık düzeylerinin yüksek olması nedeniyle duygusal emek davranışı sergilemelerinin daha kolay olduğu söylenmektedir. Bu durumun ise çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişimi olumlu yönde ilerlettiği ifade edilmektedir (Ünal, 2011). Grandey ve Brauburger (2002), eğitim düzeyi ile duygusal emeği yönetme becerisi arasındaki ilişkide, daha yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanların duygusal emeği daha etkin bir şekilde yönetme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Bu durum, eğitimin duygusal emek becerilerini geliştirme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Hülshager vd. (2013), daha yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanların duygusal emek sürecindeki tükenme düzeyinin daha düşük olduğunu ifade etmiştir. Bu da eğitim düzeyinin duygusal emeğin olumsuz etkilerinden koruyucu bir faktör olabileceğini işaret etmektedir. Bakker vd. (2006) ise daha yüksek eğitim düzeyine sahip olan çalışanların daha yüksek iş performansı, daha yüksek iş tatmini ve daha düşük stres düzeyine sahip olduklarını ve tükenmişliği azalttığını ifade etmişlerdir. Çalışanların yaptıkları işe göre doğal duygusal emek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri anlamlı şekilde farklılaştığı ve buna göre; doğal duygusal emek düzeyleri, iş tatmini düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri yaptıkları işteki hiyerarşik düzeyleri arttıkça genel olarak arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, Başçı (2019) tarafından yapılan çalışmada vurgulanan, çalışanlar tarafından olumsuz şekilde algılanan duygusal emeğin iş tatminine ve yaptığı mesleğine ilişkin hissedilen sosyal statüsünü olumsuz yönde etki ettiğine yönelik bulgusu ile sonuçları itibariyle benzerlik göstermektedir.

Bu çalışmada, otel çalışanlarının duygusal emek stratejilerinin iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma tutumları incelenmiştir. Çalışmada, otel çalışanlarının doğal duygusal emek davranışlarının T1 ve T2 zaman noktalarında iş tatmini ve örgütsel bağlılık ve iş stresi seviyelerinde anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Bu duruma göre H1a, H1b, H2a, H2b, H3a, H3b hipotezleri kabul edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle doğal duygusal emek düzeyinde meydana gelen artışın, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş stresi düzeylerini artıracığı söylenebilmektedir. Doğal duygusal emeğin iş tatminine etkisinde, Cheung vd. (2011), Biçkes vd. (2014), Bağcı ve Akbaş (2019), Kılıçaslan (2019), Kolbaşı (2019) ve (Sezer, 2019), Zhu vd. (2023) tarafından da benzer bulgular ifade edilmektedir. Doğal duygusal emeğin örgütsel bağlılığa etkisinde, Şenel ve Aydoğan (2020), Acar ve Çevirgen (2021) ve Soydaş (2023) tarafından elde edilen bulguların paralellik gösterdiği ifade edilebilmektedir. Doğal

duygusal emeğin iş stresine etkisi Grandey (2000), Oral ve Köse (2011), Modekurti-Mahato vd. (2014), Birdir ve Dalgıç (2015) benzer bulgularla desteklenmektedir.

Çalışmada otel çalışanlarının yüzeysel rol yapma davranışlarının T1 ve T2 zaman noktalarına göre; iş tatmini üzerinde ilk aşamada anlamlı bir etkisi görülmezken, ikinci aşamada ters yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Yüzeysel rol yapma boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde ilk aşamada anlamlı bir etkisinin olmadığı görülürken ikinci aşamada ters yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Yüzeysel rol yapma boyutunun ilk aşamada iş stresi üzerinde ters yönlü bir etkisi görülürken, ikinci aşamada pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Son olarak işten ayrılma niyeti üzerinde her iki aşamada da pozitif yönde anlamlı bir etkisi görülmüştür. Bu duruma göre H1ç, H2ç, H3c, H3ç, H4c ve H4ç kabul edilmiştir. Yüzeysel rol yapmanın iş tatmini üzerindeki ters yönlü ve anlamlı etkisi, Biçkes vd. (2014), Pala ve Tepeci (2014), Bhave ve Glomb (2016), Wu vd. (2018), Bağcı ve Akbaş (2019), Kılıçaslan (2019), Zhu vd. (2023) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Yüzeysel rol yapmanın örgütsel bağlılığa ters yönlü etkisi, Kerse ve Özdemir (2018)'in çalışmasında örgütsel bağlılığın bir boyutu olan duygusal bağlılığın yüzeysel rol yapma boyutuna etkisi ile benzerlik gösterdiği söylenebilmektedir. Yüzeysel rol yapma boyutunun iş stresi üzerindeki etkileri, Çelik ve Yıldız (2016), Choi vd. (2019), Kim (2020), Yıldız ve Sazkaya (2021) tarafından yapılan çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Yüzeysel davranışın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, Yürür ve Ünlü (2011), Çelik ve Yıldız (2016) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile benzer bulgular göstermektedir.

Çalışmada otel çalışanlarının derin rol yapma davranışlarının T1 ve T2 zaman noktalarına göre; iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Derin rol yapma boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde ilk aşamada anlamlı bir etkisi görülmezken ikinci aşamada pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Derin rol yapmanın iş stresi üzerinde ilk aşamada pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken, ikinci aşamada anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Derin rol yapmanın işten ayrılma niyeti üzerinde ilk aşamada anlamlı bir etkinin olmadığı görülürken ikinci aşamada ters yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu duruma göre H1d, H1e, H2e, H3d ve H4e hipotezleri kabul edilmiştir. Derin rol yapma boyutunun iş tatmini üzerine etkisi, Pala ve Tepeci (2014), Çelik ve Topsakal (2016), Wu vd. (2018), Kolbaşı (2019), Sezer (2019), Zhu vd. (2023) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile benzer bulgular göstermektedir. Derin rol yapma davranışının örgütsel bağlılığa etkisi, Akın (2021)'in çalışmasına, işten ayrılma niyeti üzerine etkisi, Çelik ve Yıldız (2016)'in çalışmasına benzer bulgular ile desteklenmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, doğal duygusal emeğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın düzenleyicilik etkisi olduğu görülmüştür. Bu durumda yüzeysel rol yapma düşük olduğunda doğal duygusal emek ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi arasındaki etkileşim düşükken, buna karşın yüzeysel rol yapma yüksek olduğunda doğal duygusal emek ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi arasındaki etkileşim daha yüksek olmaktadır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre birinci veri setinde elde edilen bu sonuçlar kapsamında doğal duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın negatif yönde düzenleyicilik etkisi olduğu görülürken ikinci veri setinde ise yüzeysel rol yapmanın düzenleyicilik etkisinin olmadığı görülmüştür. H5a, H5b, H6a, H6b, H7a, H7b ve H8a kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre, yüzeysel rol yapmanın düzenleyicilik rolü literatürde yapılan bazı çalışmalarla desteklenmektedir (Bhave ve Glomb, 2016; Güler, vd. 2022). Bhave ve Glomb (2016) tarafından yapılan çalışmada duygusal emeğin hem bir gereksinim olarak hemde yüzeysel rol yapma davranışının intrapsişik süreçler olarak iş tatmini ile ilişkisini incelenmiştir. Mesleki duygusal emek gereksinimlerinin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu, yüzeysel rol yapmanın ise iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu ve ayrıca mesleki duygusal emek gereksinimlerinin yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasında düzenleyici etkisi olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Güler vd. (2022) tarafından yapılan çalışmada, doğal duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide yüzeysel ve derin rol yapma boyutlarının 332 katılımcı üzerinden düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre doğal duygusal emeğin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu ve bu ilişkiyi yüzeysel rol yapma boyutunun istatistiksel olarak anlamlı şekilde düzenlediği sonucuna ulaşmışlardır.

Elde edilen bu sonuçlar kapsamında doğal duygusal emeğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde derin rol yapmanın pozitif yönde düzenleyicilik etkisi olduğu görülmüştür. Bu durumda derin rol yapma düşük olduğunda doğal duygusal emek ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim düşükken, buna karşın derin rol yapma yüksek olduğunda doğal duygusal emek ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim yüksek olmaktadır. H9a, H9b, H10a ve H10b hipotezleri kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre derin rol yapmanın düzenleyici rolü literatürdeki bazı çalışmalarla desteklenmektedir (Wen, Huang ve Hou, 2019; Elganas ve Sheppard, 2019). Wen vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada, duygusal zeka ve duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkilerini, yüzeysel ve derin davranış stratejilerini duygusal zeka ve iş tatmini arasında aracı olarak, algılanan örgütsel desteği de aracılık etkilerine aracılık eden bir düzenleyici modelde incelemiştir. Analiz sonuçlarında göre; derin davranış, duygusal zekanın iş tatmini üzerindeki etkisine kısmen aracılık ederken;

algılanan örgütsel desteği, derin davranışın duygusal zeka ve iş tatmini arasındaki aracılığını etkili bir şekilde düzenleyici etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın, duygusal zeka ve duygusal emek stratejilerinin, otel çalışanlarının iş tatminini etkilemedeki rollerinin ve örgütsel desteğin duygusal emek ve iş tatmininin altında yatan psikolojik mekanizmaları değiştirmede bir örgüt kaynağı olarak nasıl işlev görebileceğinin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunduğu ifade edilmektedir. Elganas ve Sheppard (2019), yüzeysel ve derin rol yapma arasındaki etkiyi doğrudan ve iş tatmini aracılığıyla inceledikleri çalışmada 364 banka çalışanından topladıkları verileri analiz etmişlerdir. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri tespit etmişler, duygusal zekanın düzenleyici etkisinin derin rol yapma ve iş tatmini arasındaki ilişkide önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Analiz sonuçlarına göre birinci veri setinde derin rol yapmanın doğal duygusal emek ile iş stresi arasındaki etkileşimde düzenleyicilik etkisinin olmadığı bulunurken, ikinci veri derin rol yapmanın negatif yönde düzenleyicilik etkisi olduğu görülmüştür. H11b hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre birinci veri setinde elde edilen bu sonuçlar kapsamında doğal duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde derin rol yapmanın negatif yönde düzenleyicilik etkisi olduğu görülürken, ikinci veri setinde ise derin rol yapmanın düzenleyicilik etkisinin olmadığı görülmüştür. H12a hipotezi kabul edilmiştir. Derin rol yapma, çalışanların içsel duygusal kaynaklarını harekete geçirerek, müşteri memnuniyeti, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve organizasyonel etkinlik gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilebilmektedir (Brotheridge ve Lee, 2003; Grandey, 2000). Ancak, aşırı derin rol yapmanın tükenmişlik, iş memnuniyetsizliği ve duygusal uyumsuzluk gibi olumsuz sonuçlarla ilişkili olabileceği belirtilmektedir (Hochschild, 1983; Grandey, 2000). Peng vd. (2019) çalışmasında, 355 okul öncesi öğretmeninin üç tür duygusal emek stratejisi ve iş tükenmişliği arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık ve düzenleyici etkilerini araştırmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, okul öncesi öğretmenleri için iki duygusal emek stratejisinin (derin rol yapma ve doğal duygular) psikolojik sermaye ile negatif, iş tükenmişliği ile pozitif korelasyonlu olduğunu göstermiştir. Ancak, yüzeysel rol yapma psikolojik sermaye ile pozitif, iş tükenmişliği ile negatif korelasyon göstermektedir. Psikolojik sermaye yüzeysel ve derin rol yapma davranışlarının etkilerini iş tükenmişliği üzerinde önemli ölçüde düzenlemiştir. Lim ve Moon (2023), kaynakların korunması teorisi ve iş talepleri-kaynakların korunma teorileri bağlamında ele aldığı çalışmalarında Koreli itfaiyecilerin duygusal emeği yüzeysel ve derin rol yapma boyutlarıyla işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü incelemiştir. Çalışanların yüzeysel ve derin rol yapma

davranışlarının işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğunu; çalışanların algılanan örgütsel desteğinin, yüzeysel rol yapma davranışı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi zayıflattığını, ancak derin rol yapma davranışı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde önemli bir düzenleyici etkiye sahip olmadığını göstermiştir. Sonuçlar, algılanan örgütsel desteğin, duygusal kaynakların kaybını telafi etmek için temel psikolojik kaynaklar aracılığıyla etki ettiğini ve çalışanların acil ve tıbbi hizmetler sunma gibi zorlu ve stresli işler yapan personeli elde tutulmasına katkı verdiğini ifade etmektedirler.

Araştırmada yer alan modele göre gecikmeli etkiler ile ilgili analiz sonuçlarına göre, Doğal duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde yüzeysel rol yapmanın pozitif yönde gecikmeli düzenleyicilik etkisinin olduğu görülmüştür. Doğal duygusal emeğin iş stresi üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın negatif yönde gecikmeli bir düzenleyicilik etkisinin olduğu görülmüştür. Doğal duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde yüzeysel rol yapmanın negatif yönde gecikmeli bir düzenleyicilik etkisinin olduğu görülmüştür. H18, H19 ve H20 hipotezleri kabul edilmiştir. Bu sonuçlar literatürde yer alan bazı çalışmalar ile uyumluluk göstermektedir. (Hülseger vd. 2010, Xiong vd. 2022, Scottio ve Pace, 2022). Xiong vd.nin (2023) yaptıkları çalışmada Allostatik Yük ve Kaynakların Korunumu teorilerine dayalı olarak duygusal emeğin otel çalışanlarının ruh sağlığı üzerindeki boylamsal etkilerini incelemek amacıyla dört zaman noktasında 534 otel çalışanından veri toplamışlardır. Çalışma sonuçları, otel çalışanlarının yeni işlerine başladıkları ilk üç ayda artan kaygı ve depresyon yaşadıklarını göstermiş, yüzeysel rol yapma davranışı çalışanların kaygı ve depresyonunu artırırken, derin rol yapma davranışı çalışanların kaygı ve depresyonunu kısa vadede azalttığı ancak uzun vadede kaygı ve depresyonlarını artırdığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Çalışma sonuçları, otel yöneticileri için işyerinde stres yönetimi ve çalışanların ruh sağlığını iyileştirme konusunda anlamlı çıkarımlar sunmaktadır. Scottio ve Pace (2022) yaptıkları çalışmada sağlık hizmet çalışanlarının duygu düzenleme taleplerine verdikleri farklı tepkileri ortaya çıkarmak amacıyla iki tip iş stresörü (iş yükü ve zihinsel yük) ile işle ilgili iyi-oluşla yakından ilişkili sonuçlar arasındaki ilişkide yüzeysel rol yapmanın etkilerini araştırmışlardır. Yüzeysel davranışın iyileşme ihtiyacıyla pozitif, genel sağlıkla ise negatif ilişkisi olduğunu ve bu durumun arka ofis çalışanları (hizmetliler) için daha yüksek değerlere sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Bulgular, duygusal taleplerin yalnızca bir hizmet çalışanlarının sorunu olmadığı, tüm çalışanlar için işyerinde ve dışında yaşam kalitesini artırmak için duygusal düzenleme stratejilerine ihtiyaç duyulduğunu söylemişlerdir.

Çalışanların, T1 zamanındaki iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma

düzeylerinin, T2 zamanındaki doğal duygusal emek gösterimlerini etkilemediği görülmüştür. H25, H26, H27 ve H28 hipotezleri reddedilmiştir. Çalışma sonuçları, literatürde bazı çalışma sonuçları ile benzer bulgular göstermektedir (Hülshager, Lang ve Maier, 2010; Philipp ve Schüpbach, 2010). Hülshager vd. (2010), tarafından 151 stajyer öğretmen üzerinde iki zaman noktasında duygusal emek stratejilerinin gerginlik ve iş performansına etkilerinin incelendiği çalışmada, ilk zaman noktasındaki ne iş gerginliğinin, ne de iş performansının sonraki zaman noktasındaki yüzeysel ve derin rol yapma davranışlarına ters nedensellik gösterdiğine dair bulgular elde edilememiştir. Philipp ve Schüpbach (2010) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan iki dalgalı boylamsal çalışmada duygusal emeğin duygusal tükenmişlik ve adanmışlık üzerindeki etkilerini incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, öğretmenlerin ilk zaman noktasındaki adanmışlık düzeylerinin, ikinci zaman noktasındaki yüzeysel ve derin rol yapma davranışlarını etkilemediği bulgusuna ulaşmışlardır. Bu örnekler, çalışma bulguları aynı şekilde ters etkiler olarak iş tutumlarının duygusal davranışları belirli bir süre içinde etkilemediğini gösterse de, daha uzun aralıklarla 3 veya 4 dalga da yapılacak çalışmalarda bu etkilerin gözlemlenebilecektir.

Bu çalışma, çalışanların duygusal emek stratejileri ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi, işten ayrılma niyeti iş tutumlarını ile örgütsel davranış bakış açısıyla nesnel bir şekilde açıklamaktadır. Gelecekte çalışanların duygusal emek stratejilerini iyileştirmek için teorik çerçeveyi güçlendirmek amacıyla literatürü sistematik olarak entegre eden bir yaklaşım sunulmaktadır. Yüzeysel ve derin rol yapma davranışlarının düzenleyici değişken olarak tanımlanarak, çalışanlardan toplanan iki dalgalı verilerde doğal duygusal emeğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi, işten ayrılma niyeti tutumları arasındaki ilişkileri iş talepleri ve kaynaklarının kullanımına yönelik yeni bir çaba ortaya koymaktadır. İşletmeleri daha güçlü kılacak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların doğal duygusal emek iş tutumları etkileşiminde yüzeysel ve derin duygusal emeğin stratejileri ile düzenleyici etkileri oldukça önemli hale gelmektedir. İş talepleri ve iş kaynakları modeli (Demerouti vd. 2001), iş özellikleri modeli (Hackman ve Oldham, 1980) ve kaynakların korunması teorisi çerçevesinde örgütlerde yöneticilerin çalışanlarından talep ettiği duygusal emek gösterimleri farklı biçimlerde kaynaklar sağlamakta, bu nedenle çalışanların tutum ve davranışlarına etki etmektedir (Bakker ve Demerouti, 2017). Duygusal iş talepleri, örgütlerin müşteriler ile olan ilişkilerinde, çalışanlar tarafından olumsuz duyguların müşterilere sergilenmemesi, çalışanın sahip olduğu gerçek duygu durumu olumsuz ise yansıtılmaması yönündeki beklentileridir. Yapılan bir işin icrasında karşılaşılan iş kaynaklı duygusal emek talepleri iş odaklı duygusal

emeği ifade ederken, çalışma davranışını yerine getirirken çalışanın duygularını ve duygusal gösterimlerini yönetmesi ise çalışan odaklı duygusal emeği ifade etmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Bu nedenle aşırı duygusal işlerle ilgili talepler strese neden olmaktadır. Çalışan ve iş ortamı arasındaki etkileşimi inceleyen iş talep-kontrol kuramına (Karasek, 1979) göre; iş talepleri, bilişsel, fiziksel ve duygusal stres kaynaklarından oluşurken, iş kontrolü ise çalışana işyerinde tanınan karar verme yetisi ve becerilerini kullanma özgürlüğünden oluşmaktadır. Bu durumda, iş taleplerinin bireyin sahip olduğu kişisel kontrolü aştığı durumda stresin ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Hausser ve Mojzisch, 2017). Kaynakların korunması kuramı (Hobfoll, 1989) da iş stresi için benzer bir yaklaşımla bireylerin sahip oldukları kaynakları korumak, yenilemek ve geliştirmek istediklerini ve bunların olumsuz yönde gerçekleşmesi durumunda stres altına girdiklerini vurgulamaktadır. İş özellikleri modeli (Hackman ve Oldham, 1980)'nde çalışanın motive edici önemli iş kaynakları işin önemi, özerklik ve geri bildirim sağlama özellikleridir. Kaynakların korunması teorisi (Hobfoll, 1989) ise çalışanlar sahip olduğu kaynakların sürekliliği ve gelişimini sağlamak üzere davranış göstermektedirler. Bu nedenle çalışanlar elde ettikleri kaynakların tehdit altında olduğu, kaybolduğu, harcandığı ya da geri alınamayacağına yönelik bir algı hissettiklerinde olumsuz tutum ve davranış göstermektedirler. Bu olumsuz tutum ve davranışlar işten ayrılmalara kadar sonuçlanabilmektedir.

Araştırmanın Genel Değerlendirmesi

Araştırma, duygusal emek literatüründe çalışanların sahip olduğu duygusal davranışların bir ifadesi olan duygusal emek davranışlarının anlık ve gecikmeli etkileri ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyeti iş tutumlarının, bu duygusal davranışlarına olan ters yönlü etkilerinin iki zaman noktasında ölçülmesine yönelik boylamsal bir çalışmadır. Literatürde yer alan kesitsel çalışmalara göre daha derinlemesine, bütüncül ve tamamlayıcı bir yaklaşım ile duyguların ve tutumların zamansal değişimlerinin izlenmesi hedeflenmiştir. Duyguların etkileri anlık olarak veya zamanla gecikmeli olarak veya değişerek farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Aynı şekilde çalışanların iş tutumları da duygusal davranışları zaman içerisinde etkileyebilmektedir. Bu teorik alt yapı ile şekillenen araştırma, bu bakış açısı ile duygusal emek literatürüne katkı sağlamaktadır.

Turizm sektörü emek yoğun çalışılan ve işgören devir hızının yüksek olduğu bir hizmet sektörüdür. 2024 yılı TÜİK veilerine göre Sosyal Güvenlik Kurumuna kayıtlı yaklaşık 500 bin civarında çalışan sektörde istihdam edilmektedir. Bu sektörde Türkiye'deki oteller, yaz

periyodunun başladığı Mart-Nisan aylarından itibaren efektif olarak yaklaşık 6 ay sürecek turizm sezonuna hazırlık yapmaktadır. Turizm sezonunun kapanış dönemleri ise Eylül-Ekim aylarını bulmaktadır. Bu süreçte turizm sezonunun en etkin dönemi Haziran-Temmuz ve Ağustos aylarını içine alan dönemdir. Bu dönemde oteller kemikleşmiş çekirdek kadrolarına takviyeler yaparak çalışan sayılarını artırmaktadırlar. Bu nedenle, araştırmada sezon başlangıcında yer alan çekirdek kadroda görevli çalışanlara ulaşılma hedeflenmiştir. Turizm sezonunun dışında, çekirdek kadroları ile faaliyetlerine devam eden otel işletmelerinde, bu nedenle işgören devir hızı yüksek olmaktadır. Bu durumda, turizm sektöründe yetişmiş insan kaynağını elinde tutmak ve ihtiyaç duyduğu kalifiye hizmet personelini, hizmet kalitesi başta olmak üzere örgütsel amaçlara göre istenen şekilde çalıştırmak önemli hale gelmektedir.

Öneriler

Araştırma sonuçları ve literatüre dayalı olarak, duygusal emeğin yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve doğal duygular boyutlarının iş tutumlarına etkisine yönelik otel çalışanları ve yöneticiler başta olmak üzere turizm sektörüne, uygulayıcılara ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulmaktadır.

- Turizm sektöründe çalışanların yüzeysel rol yapma davranışının neden olduğu stres ve duygusal sorunlar nedeniyle duygusal emeğin derin rol yapma ve doğal duygular davranışlarına ilişkin duygusal emek gösterimlerinde yöneticiler tarafından uygulamalar yapılması çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi olumlu tutumlarını örgüte fayda sağlayacak şekilde yükseltecektir. Bu uygulamalar, işe ya da davranışlara ilişkin uyum gösterme, iş gereklilikleri, teknik beceri ve bilgi aktarımı gibi durumlara yönelik eğitim programları olarak hayata geçirilebilir. Çalışanların işe alım süreçlerinden başlayan ve istihdam sürecini kapsayan belirli bir işe ilişkin görev ve sorumluluklara dair yeterliliğin ortaya konulmasını sağlayan zihinsel ve bedensel testleri içeren psiko-teknik testler, işe alım sürecindeki mülakat ve görüşmelerde aday ya da stayerler de dahil edilerek duygusal emek davranışları anlamaya çalışılabilir.
- Çalışanların iş otonomisi (çalışırken bağımsız olması, özgür olması rahat bir iş ortamının sağlanması) düzeylerini yükseltilmesi ve örgüt tarafından belirlenen gösterim kuralları doğrultusunda sergilenmesi ve duyguların içselleştirmesi için insan kaynakları yönetimince çalışanlara yönelik çeşitli etkinlik ve eğitim faaliyetleri yürütülmesi, çalışanın performansına ve örgüt iklimine fayda sağlayacaktır.

- Otel yöneticileri, belirlenen duygu gösterim kuralları doğrultusunda çalışanın duygusal emek gösterimlerini derin rol yapma ve doğal davranış şeklinde içselleştirerek ya da olumlu doğal duyguları ile sergileyebilmelerini sağlamalıdır. Araştırma sonucundan da anlaşıldığı üzere iş ortamında duygusal emek stratejilerinden yüzeysel rol yapma davranışı iş stresi, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Yöneticilerin ve uygulayıcıların öncelikle bu konuda bilgilendirilmesi ve farkındalıklarının artırılması sağlanmalıdır.
- Yüzeysel rol yapma (sahte duygular sergilenmesi) davranışının çalışanlar tarafından gösterilmesinin önüne geçecek şekilde azaltılması amacıyla yapılan işe ilişkin duygulara, emek ve değerlere önem verilmesini sağlayan örgütsel iletişim kanallarının açık olması ve bu duruma yönelik örgüt içi politikalar geliştirilmesi önemli hale gelmektedir. Yüzeysel rol yapma davranışına yönelik olarak çalışanın yaşayacağı duygusal uyumsuzluk ve yoğun müşteri etkileşimi duygusal kaynaklarının tükenme düzeyini aşırı miktarda yükselterek, iş stresi ve tükenmişlik gibi olumsuz duygular yaşaması, hatta işten ayrılmalara varan bir duygu durumu içine girilmesi muhtemel görünmektedir. Bu durum, sektörün süregelen temel problemi olan işgören devir hızını artıracaktır.
- Örgütlerin en değerli unsuru çalışanlarıdır. Turizm çalışanları da örgütlerinin reklam yüzüdür. Turizm sektöründe otel işletmeleri emek yoğun çalışılan bir sektördür. Müşterilerle yüzyüze ve yoğun etkileşim içinde bulunan çalışanlar sahip oldukları performans, çaba, hizmet üretim güçleri ve duygusal kaynakları ile örgütlerine hizmet etmektedir. Müşterilerle yoğun etkileşimde bulunan çalışanların bu kaynaklarının güçlendirilmesi, sosyal yönden destekleyici, moral ve motivasyonu artırıcı tedbirler alınması faydalı olacaktır. Yöneticiler tarafından her çalışana yönelik bir duygusal davranış profil kartı oluşturulması ve etkileşim içine girdikleri müşterilere yönelik duygusal emek davranışı, duygu yönetimi, duygu iletişimi ile ilgili psikolojik ve sosyolojik konuları kapsayan eğitimlere sıklıkla yer verilmesi sağlanmalıdır. Duygusal davranış profil kartı, çalışanın yakından takip edilerek işlenmeli, duygusal gelişimine ilişkin performans düzeyine göre ihtiyaç duyulan kritik görevlere yönlendirilmeli ve çalışanın ihtiyaç duyduğu konularda eğitim ve destek verilmelidir. Yüzeysel davranış sergileyen çalışanın, kendisini bu davranış stratejisini yapmaya zorlayan nedenler araştırılmalı ve düzeltilmesi sağlanmalı ve gerekli görülürse psikologlar ve uzman

personelden destek alınmalıdır.

- Yöneticiler tarafından otellerde müşterilerle yüzyüze ve yoğun etkileşim içinde olan çalışanların bulunduğu departmanlarda görevli personel ekstra değer verilmesinin gerekli ve önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu tip departmanlarda çalışan personelin müşteriler üzerinde çok fazla etkisi bulunmaktadır. Turizm sektöründe müşterilerin ziyaretinin tekrarı aldıkları hizmetten memnun kalmaları ile doğru orantılıdır. Bu nedenle turizm işletmeleri müşterilerle doğrudan yüzyüze ve yoğun etkileşimde bulunan personelinin çalışma şartlarını (yeme-içme, barınma, maaş, sigorta, çalışma saati vb.) en iyi standartlarda tutmaya özen göstermelidir.
- Hizmet sektöründe yer alan çalışanların duygusal emek biçimlerinin iş tutumlarına etkilerine yönelik literatürde çok sayıda kesitsel araştırma yer almaktadır. Ancak çoğu kesitsel araştırmada bağımlı-bağımsız ölçümler ortak yöntem varyansı göstermekte, iki değişkenli doğrusal ilişkiler incelenmekte, olası düzenleyiciler ve doğrusal olmayan etkiler göz ardı edilmektedir. Bu tarz kesitsel araştırmalar durum ve kişileri zamanın belirli noktasında ele almaktadır, ölçüm o zaman noktasında geçerlidir ve o zamana özgü sonuçlar ortaya çıkartmaktadır. Bireyler, etkisi altında oldukları faktörlere göre değerlendirilmekte ve varılan sonuçlar bu koşullarda yorumlanmaktadır. Çoğu araştırmacı kesitsel araştırmaların zayıflığının farkında olmasına rağmen yaygın şekilde kullanmaktadır, ancak bu tür araştırma desenlerinde nedensel ilişki sonuçlarına dair bulguların görülmesi çok zor bir durum olarak görülmektedir.
- Literatürde duygusal emek üzerine yapılan araştırmalarda duygusal emek biçimlerinin büyük çoğunluğu kesitsel olarak incelenmiştir. Kesitsel olarak yapılan araştırmaların nedensel çıkarımlara izin vermemesi ve üçüncü değişkenlerin ortak varyans etkisine sebep olabileceği gerekçesiyle eleştirilmektedir. Bu nedenle, alanda daha çok boylamsal araştırma yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Tartışma

Araştırma sonuçları göstermektedir ki, insan hayatında duygular ve tutumlar hem özel hem iş yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Kişinin, sosyal refahına, bireysel ve örgütsel iyi oluşuna duygular ve tutumlar etki etmekte, yön vermektedir. İki dalgalı olarak yapılan boylamsal çalışmada duygusal emek davranışlarının anlık, gecikmeli ve ters etkileri araştırılmıştır. Duygusal emeğin her üç boyutunda birtakım anlık ve gecikmeli etkilerin iş

tutumlarına etki ettiği gözlemlenmiştir. Ancak iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyeti ile ilgili çalışanın iş tutumlarının belirlenen 3 aylık zaman aralığında doğal duygusal emek davranışlarına herhangi bir ters etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu durumda tutum değişkenlerinin etkilerinin, duygusal davranışlara göre daha uzun sürelerde ortaya çıkabileceği öngörülebilir mi? Tutumların zamansal olarak değişim göstermesinin ne kadarlık bir süreyi kapsayacağı ve bununla ilgili asgari ve azami aralıklar belirlenebilir mi? Bireyin kendi değer yargıları, inançları ve kültürel normlarına göre şekillenen tutumlar hangi koşul ve şartlarda değişebilmektedir? Bir tutumu, çalışanın içselleştirmesi ne kadar bir süre almaktadır? Örneğin, Jin ve Rounds (2012) yaptıkları boylamsal araştırmada yaşam boyu çalışmada istikrarı ve değişimi araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, üniversite yıllarında (18-22 yaş) içsel değerlere daha fazla önem verilirken, geri kalan tüm değerlerin önemsizleştiğini ve iş gücüne ilk girişte (22-26 yaş) yalnızca dışsal değerler önem kazanırken diğer tüm değerlerin azaldığını bulmuşlardır. Yetişkinlik yıllarından sonra (26 yaş ve üzeri) dışsal değerlerin sürekli artışının yanı sıra, statü değerlerinde çarpıcı bir artış olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır. Sonuçlara göre, bireyin dışsal ve statü değerlerine verdiği önem zamansal olarak çalışma hayatına girdikten sonra artmaktadır. Bu noktada, bireyin dışsal ve statü değerlerine verdiği önemin şiddeti ölçüsünde tutumlarına etki ettiği ve duygusal davranışları etkilediği söylenebilmektedir.

De Witte, Pienaar ve De Juype (2016) yaptıkları çalışmada, 1987 yılından itibaren çeşitli ülkelerde yayınlanmış 57 boylamsal çalışmayı incelemişler; iş tatmini, işe katılım ve psikomatik şikayeler için çalışmaların yarısı ile üçte ikisinde normal nedensellik etkisi olduğunu, ancak tersine ya da karşılıklı nedenselliğin ise nadiren çalışmalara dahil edildiğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle literatürde genel olarak ters etkilere yönelik az sayıda çalışmanın olduğu söylenebilmektedir. Ters etkilere ilişkin az sayıdaki çalışmada bu tarz etkilere ulaşılabilmekte, çoğu çalışmada Hülshager, Lang ve Maier (2010) ile Philipp ve Schüpbach (2010) çalışmalarında olduğu gibi iş tutumlarının duygusal davranışlara yönelik ters etki gösterdiğine dair bulgular elde edilememektedir. Bu çalışmada yapılan 2 dalgalı ölçümler yerine 3 veya daha fazla dalgalı çalışma yapılması halinde, daha net sonuçlara ve genellemelere ulaşabilir mi? Bu konuda, çok dalgalı boylamsal çalışmaların daha çok yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Araştırmacılara ışık tutmak ve merak uyandırmak amacıyla gelecek araştırmalarda bu yönde bir çaba içine girilmesi literatüre ilave katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, S. ve Çevirgen, A. (2021). “Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 91-105.
- Aiken, M. ve Hage, J. (1966). “Organizational Alienation: A Comparative Analysis”, *American Sociological Review*, 31(4), 497-507.
- Akbıyık, M. (2013). “Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Setöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir
- Akça, Y. ve Yücel, S. (2021). “İş Stresi ve Tükenmişlik Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Havacılık Sektörü Çalışanları Örneği”, *International Journal of Contemporary Educational Studies. (IntJCES)*. 7(2), 557-566
- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). “Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme”, *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1), 3-25.
- Akgün, Y.E. (2015). “Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akgündüz, S. (2006). “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akın, U. (2021). “Exploring The Relationship Between Emotional Labor and Organizational Commitment Levels of Teachers”, *Eurasian Journal of Educational Research*, 91, 61-82.
- Akkaş, H. (2020). “Örgütsel Adalet Algısı, İşle Bütünleşme ve İşten Ayrılma Niyeti ABD-Türkiye Örneği”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akmaz, A. (2016). “Psikolojik Kontrat İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Akova, O. ve Bayhan, İ. (2015). "Örgütsel Bağlılık Ve Rekreasyonel İmkanlar Arasındaki İlişki: Antalya'da Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", *Journal of International Social Research*, 8(38), 789-805.
- Akpulat, A. N., Üzümcü, T. P. ve Karacan, E. (2016). "Turizm İşletmelerinde Çalışanların Yaşadıkları İş Stresi İle Örgütsel Bağlılıkları İlişkisi, Çeşme ve Kartepe Örneği", *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5136-5149.
- Aksoğan, M. ve Özdemir, O. (2022). "Tutum Ve Motivasyonun Akademik Başarı Üzerindeki Etkilerinin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İncelenmesi", *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 207-222.
- Aksoy, C., Şengün, H. İ. ve Yılmaz, Y. (2018). "Examination of the Relationship Between Job Satisfaction Levels And Organizational Commitments Of Tourism Sector Employees: A Research In The Southeastern Anatolia Region Of Turkey", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(65), 356-365.
- Aksel, İ. ve Bağcı, Z. (2017). "Çalışanların Duygusal Emekleri İle Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Görgül Bir Araştırma", *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, cilt 6, sayı 4, ss.463-473.
- Aktaş, H. (2004). *İnsanda duygusal yaşantı*. Ankara: Palme Yayıncılık.
- Aktaş, A. ve Gök, B. (2010). "Örgütsel Bağlılığın İşgören Başarımı Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki A Grubu Seyahat Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma ", 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı (Ed: Osman E. Çolakoğlu), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Alcan, G. (2021). "İş Talepleri ve İş Kaynakları Modeli İle Çalışanların Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişki". *Management and Political Sciences Review*, 2(2), 86-103.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Cilt 63, Sayı 1, ss.1-18.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1993). "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?", *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61.
- Allen, W. ve Gilmore, H. L. (1993). *What managers do*. USA: Amacom

- Altay, S. (2015). “Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliği: İş Sağlığı ve Güvenliğinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Çimento Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015). “Örgütlerde Ödüllendirmenin İş Gören Motivasyonu ve Performansı Üzerine Etkisi”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(30), 281-297.
- Altun A. S. (2001), Örgüt Sağlığı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altuntaş, S. ve Baykal, Ü.(2008). “İşe Karşı Tutum Ölçeği’nin” Hemşireler İçin Uyarlanması”, Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi.11(1):51-62.
- Amin, Z. ve Akbar, K. P. (2013). “Analysis of Psychological Well-Being and Turnover Intentions Of Hotel Employees: An Empirical Study”, International Journal of Innovation and Applied Studies, 3(3), 662-671.
- Amoah, V. A. ve Baum, T. (1997). “Tourism Education: Policy Versus Practice”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 9(1), 5-12.
- Anafarta, N. (2015). “Job Satisfaction As A Mediator Between Emotional Labor and The Intention To Quit”, International Journal of Business and Social Science, 6(2).
- Anderson, J. C. ve Milkovich, G. T. (1980). “Propensity to Leave: A Preliminary Examination Of March And Simon’s Model”, Relations industrielles, 35(2), 279-294.
- Andrieş, A. M. (2009). “Emotions Management Within Organizations”, The Annals Of “Dunarea De Jos” University of Galat, Economics and Applied Informatics, 17-34.
- Ankudinov, A.B., Lebedev, O. V. ve Sachenkov, A. A. (2015). “Empirical Analysis Of Job Satisfaction Determinants In Russia”, Asian Social Science, 11(4), 117-125.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 69-96.
- Argyris, C. (1998). “Empowerment: The Emperor’s New Clothes”, Harvard Business Review, May-June, 98-105

- Arslan, H. ve Önce, M. (2014). “Yerel Yönetimlerde Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir İnceleme: Çankırı Belediyesi Örneği”, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 3(3), 571-587.
- Ashford, S. J. ve Black, J. S. (1996). “Proactivity During Organizational Entry: The Role Of Desire For Control”, Journal of Applied Psychology, 81(2), 199–214. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199>
- 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.
- Ashforth, B., E. ve Humphrey R. (1995). “Emotions in the Workplace: A Reappraisal”, Human Relations, Vol. 48.
- Ashkanasy, N. M. (2003). “Emotions In Organizations: A Multi-Level Perspective”, Multi - Level Issues In Organizational Behavior and Strategy, Sayı 2, 9-54.
- Ashkanasy, N. M. ve Daus, C. S. (2005). “Rumors Of The Death Of Emotional İntelligence In Organizational Behavior Are Vastly Exaggerated”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, No. 4, 441-45. <https://doi.org/10.1002/job.320>
- Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2015). “İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay’daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7 (3), 482-507.
- Aslantaş, M. (2016). “Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Aşık, N. A. (2010). “Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve etkisel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme”, Türk İdare Dergisi, 1(467), 31- 51.
- Atay, L., Soylu, Y. ve Yıldırım, H. M. (2017). “Otel İşletmelerinde Uygulanan İcnel Pazarlama Faaliyetlerinin Çalışanların Duygusal Bağlılık Tutumlarına Etkisi: Canakkale Örneği”, Journal of International Social Research, 10(49).
- Avcı, A. (2019). “İş ve İş Stresi Yönetimi”, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 6(1), 290-296.

- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Ayar, M. (2022). “Etik Liderlik Davranışının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü”, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 3(1), 1-22. <https://doi.org/10.51969/klusbmyo.1040216>
- Aydın, R. (2016). “Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşmeler ve İşgörenlerin İşe Yönelik Tutumları Üzerindeki Etkisi: Antalya 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın*.
- Aydın, Ş. (2004). “Örgütsel Stres Yönetimi”, *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(3): 54.
- Babadağ, M. (2015). “Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 313-332.
- Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010). “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5(1): 29-44.
- Bagül, D. B. (2021). “Talent Management: Importance Of Employee Job Satisfaction”, *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal* 13(1), 385-387.
- Bağcı, Z. ve Akbaş, T. T. (2019). “Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 367-379. <https://doi.org/10.33206/mjss.519137>
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (31), 151-176.
- Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2007). “The Job Demands-Resources Model: State of the Art”, *J. Manag. Psychol.*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2017). “Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273.

- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing* (pp. 37–64). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Sanz-Vergel, A.(2023). “Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later”, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 10, 25–53.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Verbeke, W. (2004). “Using the Job Demands-Resources Model To Predict Burnout and Performance”, *Hum. Resour. Manag.* 2004, 43, 83–104.
- Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A. ve Dollard, M., F. (2006). “The Relationship Between the Big Five Personality Factors and Burnout: A Study Among Volunteer Counselors”, *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), ss. 31–50.
- Balay, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,
- Balay, R. (1999). “İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları”, *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 32(1). https://doi.org/10.1501/Egifak_0000001161
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baltaş, Z ve Baltaş A. (2012). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Baran, Z. (2011). “Genç Sağlıklı Yaşlı ve Alzheimer Tipi Demanslı Grupların Duygusal Bellek Performansları Açısından Karşılaştırılması”, *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Barlı, Ö. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. 4. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Basım). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi* (2. Basım), İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baron, A.R. ve Greenberg, J. (2003). *Organizational Behaviour In Organization: Understanding And Managing The Human Side Of Work*. Canada: Prentice Hall.

- Barsade, S. G. ve Gibson, D. E. (2007). "Why Does Affect Matter In Organizations?", *Academy of Management Perspectives*. 36-59.
- Barret, K.C. ve Campos, J.J. (1987). A Functionalist Approach to Emotions. J.D. Osofsky (Ed.) *Handbook of Infant Development*. New York: Wiley.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. ve Judge, T. A. (2001). "Personality and Performance At The Beginning Of The New Millennium: What Do We Know And Where Do We Go Next?", *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 9–30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık. İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık. İstanbul.
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Basım, H., N., Beğenirbaş, M. ve Yalçın, R.,C. (2013). "Effects of Teacher Personalities on Emotional Exhaustion: Mediating Role of Emotional Labor", *Educational Sciences Theory and Practice*. 13(3).1488-1496.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2009). Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. Ö. Torlak vd. (Editör) *Osman Gazi Üniversitesi 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı içinde* (s. 808-814).
- Baş, M. ve Alagöz, G. (2022). "Çalışan Motivasyonu ve İşyeri Mutluluğu Arasındaki İlişkide Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü", *Verimlilik Dergisi*(4), 693-706. <https://doi.org/10.51551/verimlilik.1078634>
- Başaran, İ., E. (2000). *Örgütsel Davranış*. (3. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Başol, G. ve Yalçın, B. (2009). Eğitim Örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması [Full Text]. *The 5th International Balkan Educational and Science Congress, 5th International Balkan Educational and Science Congress Full Text Book*, 2, 497-507, Trakya University, Edirne, Turkey.

- Bateman T.S. ve Snell S.A. (1999). *Management. Building Competitive Advantage*. 4th Ed. Boston: Irwin McCraw-Hill.
- Bayarçelik, E. B. ve Findikli, M. A. (2016). “The Mediating Effect of Job Satisfaction On The Relation Between Organizational Justice Perception and İntention To Leave”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 403-411.
- Bayrak Kök, S. (2010). “İş Tatmini ve  rgtsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. Ezgi Kitabevi.
- Baysal, A. C. (1981). *Sosyal  rgtsel Psikolojide Tutumlar*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Becker, H.S. (1960). “Notes on the Concept of Commitment”, *Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Beğenirbaş, M. ve alışkan, A. (2014). “Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası arpıklığın Aracılık Rolü”, *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109–127.
- Beehr, T. A. ve Newman, J. E. (1978). “Job stress, Employee Health and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis”, *Model and Literature Review. Personnel Psychology*, 31, 665-699.
- Berberoğlu, G. ve Baraz, B. (1998). “Tusaş Motor Sanayii Ař'de  rgt Kültürü Araştırması”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 65-84.
- Bhave, D. P. ve Glomb, T. M. (2016). “The Role Of Occupational Emotional Labor Requirements On The Surface Acting–Job Satisfaction Relationship”, *Journal of Management*, 42(3), 722-741.
- Bernstein, D.A., Roy, E.J., Srull, T.K. ve Wickens, C.D. (1991). *Psychology (Second Ed.)*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö. ve Uğur, A. (2014). “Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 9 (2), 97-121.
- Birdir, K. (2002). “General Manager Turnover And Root Causes”, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 14(1), 43-47.
- Birdir, K. ve Dalgıç, A. (2015). Satış Elemanlarının Sahip Olduğu Duygusal Emek Davranışlarının İş Streslerine ve İş Doyumlarına Etkisi: Antalya Havalimanında Bir Araştırma. 2nd International Congress of Tourism & Management Researches. 519-538.
- Bohner, G. ve Dickel, N. (2011). “Attitudes and Attitude Change”, Annual Review of Psychology, 62, 391–417. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.121208.131609>
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(19), 75-94.
- Bono, J.E. ve Judge, T.A. (2003). “Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance”, European Journal of Personality, 17: S5–S18. DOI: 10.1002/per.481
- Borman, W. C., Ilgen, D. R., ve Klimoski, R. J. (2003). Handbook Of Psychology: Industrial and Organizational Psychology, Vol. 12. John Wiley & Sons, Inc.
- Bozkurt, F. (2014). “Sözlüklerdeki Temel Duygu Kavramlarının Yeniden Tanımlanması: Bir Yöntem Önerisi”, Türkoloji Dergisi. 21(1), 25-34.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9(1), 1-18.
- Bölükbaşı, A. ve Yıldıztan, D. (2009). “Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(2), 345-366.

- Brien, A., Thomas, N. ve Hussein, A. S. (2015). "Turnover İntention And Commitment As Part Of Organizational Social Capital İn The Hotel İndustry", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4), 357-381.
- Brotheridge, C.M. ve Grandey, A. A. (2002). "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work"", *Journal of Vocational Behavior*, 60, pp. 17–39.
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2002). "Testing A Conservation Of Resources Model Of The Dynamics Of Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57–67. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.57>
- Brotheridge, C. M. ve Lee R. T. (2003). "Development and Validation of the Emotional Labor Scale", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365-379.
- Bulan, H. F., Erickson, R.J. ve Wharton, A. S. (1997). "Doing for Others on the Job: The Affective Requirements of Service Work, Gender, and Emotional well-Being", *Social Problems*, 44(2), pp. 235–256.
- Büyükbese, T., Dikbaş, T., Asiltürk, A. ve Çavuş, Ö. (2023). "Herzberg's Two Factor Theory and Its Impact on Job Satisfaction: A Research on Bank Employees During The Covid-19 Period", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(45), 998-1013.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Deneysel Desenler: Öntest-Sontest, Kontrol Grubu, Desen ve Veri Analizi*. Ankara: Pegem A.
- Büyükyılmaz, O. ve Fidan, Y. (2017). "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü", *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3), 500–524.
- Cam, E. (2004). "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, vol.1, no.1, 1-10.
- Canbek, M. (2017). "Duygusal Bağlılık Ve Çağdaş Örgüt Yapıları Arasındaki İlişki", *Researcher: Social Science Studies*, 5 (9), 265-279.
- Candland, D.K., Fell, J. P., Keen, E., Leshner, A.I., Tarpy, R. M. ve Plutchik, R. (1977). *Emotion*. USA: Brooks/Cole Publishing Company.

- Cannon, W. B. (1927). "The James-Lange Theory of Emotions: A Critical Examination and An Alternative Theory", *The American Journal of Psychology*, 39(1/4), 106–124.
<https://doi.org/10.2307/1415404>
- Caprara, G.V., Barbaranelli, C., Steca, P. ve Malone, P.S., (2006). "Teachers' Selfefficacy Beliefs As Determinants of Job Satisfaction and Students Academic Achievement: A Study At The School Level", *Journal of School Psychology*, 44(6), 473-490.
- Carmeli, A. (2005). "The Relationship Between Organizational Culture and Withdrawal Intentions And Behavior", *International Journal of Manpower*, 26(2), 177-195.
- Cartwright, S. ve C. L. Cooper (1997). *Managing Workplace Stress*, Sage Publications, Oaks.
- Cattell, R. (2006). "Sentiment or Attitude? The Core Of A Terminology Problem İn Personality Research", *J. Personality*, vol. 9, pp. 6–17,
- Çeliker, N., Üstünel, M.F. ve Güzeller, C. O. (2019). "The Relationship Between Emotional Labour and Burnout: A Meta-Analysis", *Anatolia*, 30(3):1-18.
<https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1581625>
- Cengiz, A. A. (2002). Örgüt Yaşamında Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri ve Eskişehir Bölgesinde Doktor ve Hemşire Meslek Grupları Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma, 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 4.
- Chang, C. P. ve Chang, W. C. (2008). "Internal Marketing Practices And Employees' Turnover Intentions İn Tourism and Leisure Hotels", *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4 (2), 161-172.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., ve Diefendorff, J. M. (2009). "A Predictive Study Of Emotional Labor And Turnover", *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163.
- 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, 245-255.

- Cheung, F., Tang, C. S. K. 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.
- Chi, N. W. ve Chen, P. C. (2019). "Relationship Matters: How Relational Factors Moderate The Effects Of Emotional Labor On Long-Term Customer Outcomes", *Journal of Business Research*, 95, 277-291.
- Christensen, L.B., Johnson, R.B. ve Turner, L.A. (2015). *Araştırma Yöntemleri: Desen ve analiz* (A. Aypay, çev. ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Choi, H. M., Mohammad, A. A. ve Kim, W. G. (2019). "Understanding Hotel Frontline Employees' Emotional Intelligence, Emotional Labor, Job Stress, Coping Strategies and Burnout", *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199-208.
- Chuang, N. K. ve Lei, S. A. (2011). "Job Stress Among Casino Hotel Chefs In A Top-Tier Tourism City", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(5), 551-574.
- Chu, K. H., Baker, M. A. and Murrmann, S. K. (2012). "When We Are Onstage, We Smile: The Effects Of Emotional Labor On Employee Work Outcomes", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 906-915.
- Chu, K. H. ve Murrmann, S. K. (2006). "Development and Validation Of The Hospitality Emotional Labor Scale", *Tourism Management*, 27, 1181-1191.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.12.011>
- Cherrington, D. J. (1983). *Personnel Management: The Management of Human Resource*. Iowa: William C Brown.
- Cirhinlioğlu, F. G. (2018). *Duygu Psikolojisi*. Ankara: Nobel. ISBN: 978-605-7928-66-5.
- Clark, A. (1997). "Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy At Work", *Labour Economics Journal*, 4(4) , 341-372
- Clark, A. E. (1996). "Job Satisfaction in Britain", *British Journal of Industrial Relations*, 34 (2) 189-217.

- Clarke, S. G. ve Cooper, C. L. (2000). "The Risk Management Of Occupational Stress", *Health, Risk & Society*, 2(2), 173-187.
- Coppin, G. ve Sander, D. (2013). "Contemporary Theories And Concepts İn The Psychology Of Emotions", *Emotion- Oriented Systems*, 1-31.
- Coşkun, H., ve Gültepe, B. (2013). "Duygudurum ve Bazı Davranışlarımız: Yeni Bulgular Işığında Bir Değerlendirme", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 28(28), 81-100.
- Cosmides, L. ve Tooby, J. (2000). "Evolutionary Psychology And The Emotions", in: Lewis M. and Haviland-Jones J.M. (eds), *Handbook of Emotions (2nd Edition)*, pp. 91-115, Guilford, New York, USA.
- Costa, P.T. ve McCrae, R. R. (1992). "Four Ways Five Factors Are Basic", *Personality and Individual Differences*. 13, 653-665.
- Cote, S. (2005). "A Social İnteraction Model Of The Effects Of Emotion Regulation On ' Work Strain", *Academy of Management Review*, 30, 509-530.
- Côté, S. ve Morgan, L. M (2002). "A Longitudinal Analysis Of The Association Between Emotion Regulation, Job Satisfaction, And Intentions To Quit", *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 947-962.
- Cotton, J. L. ve Tuttle, J. M. (1986). "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review With İmplications For Research", *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. ve Stone, E.F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs And How It Affects Their Performance*, Lexington Books, New York, NY.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., ve Toth, P. (1997). "The Relationship of Organizational Politics and Support To Work Behaviors, Attitudes,And Stress", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18: 159-180.
- Crooks, R. ve Stein, J. (1991). *Psychology: Science Behaviour and Life*, 2. Baskı, Fort Worth.
- Cüceloğlu, D. (2006). *İnsan ve davranışı*. (15.Baskı) İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6, 3: 23-48.
- Çakır, O., Doğan, E. ve Bayar, E. (2018). “Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını Güçlendirmede İş Yaşam Kalitesinin Rolü (The Role Of Quality Of Work-Life In Strengthening The Organizational Commitment Of Hotel Employees)”, Journal of Tourism & Gastronomy Studies, 6(4), 345-359.
- Çalışkan, A., Arslan, Z. ve Arıkan, Ö., U. (2021). “Duygusal Emegin Bireylerin Değişime Direnç Olguları Üzerine Etkisi: Mersin İli Örneği” , Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, cilt 2, sayı 2, ss.127-142.
- Çalışkan, C. ve Dedeoğlu, B. B. (2017). “Psikolojik İklim ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Duygu Gösterim Kurallarının Aracılık Rolü: Oteller Üzerine Bir Araştırma”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 14(3), 121-134.
- Çam, M.,O ve Taş, G. (2021). “Duygu Düzenleme ve Psikiyatri Hemşireliğine Yansımaları” Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar - Current Approaches in Psychiatry. 13(2):192-206. doi:10.18863/pgy.756948
- Çaylıkoca, A. (2017). “Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi, 1(1), 1-17.
- Çekmecelioğlu, G.H. (2005). “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyet Üzerindeki Etkisi”, CÜ İkt. ve İd. Bil. Derg., 6(2):23–39.
- Çelebi, M. A. (2009). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Çelebi, M. A. (2021). “Örgütsel Kimlik-İş Tatmini İlişkisinde İşe Tutulmanın Aracılık Rolü”, JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy, 6 (Özel Sayı), 41-51

- Çelen, B. (2019). “Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Araştırma: Bir Havayolu İşletmesi Uygulama Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2010). “Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş–Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 40(2), 226-250.
- Çelik, M. ve Yıldız B. (2016). “Duygusal Emek Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Stresin Aracı Rolü”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(45), 734-745.
- Çelik, P. ve Topsakal, Y. (2016). “Duygusal Emeğin İş Tatmini ve Duygusal Tükenme İle İlişkisi: Antalya Destinasyonu Otel Çalışanları Örneği”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 8(4), 202-218.
- Çetin, F. (2011). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çimen, M. (2002). “Maslach Tükenmişlik Ölçeği Sağlık Personeli Türkiye Normlarının Silahlı Kuvvetler Sağlık Personeli Tükenmişlik Puanları ile Karşılaştırılması Olarak İncelenmesi”, Toplum ve Hekim Dergisi, 17(3), 212-216.
- Çöl, G. (2004). “İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, Cilt. 6. Sayı:2. S. 4–11.
- Çöl, G., ve Gül, H. (2010). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1), 291-306.
- Çöllü, E., F. ve Öztürk, Y., E. (2014). “Örgütlerde İnançlar-Tutumlar Tutumların Ölçüm Yöntemleri ve Uygulama Örnekleri Bu Yöntemlerin Değerlendirilmesi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 9(1-2), 373-404.
- Çuhadar, M. ve Gencer, Z. (2016). “Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Aşırı İş Yükü ve Örgütsel Bağlılık Algıları: Side ve Belek Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(4), 1323-1346.

- Danna, K. ve Griffin, R. W. (1999). "Health And Well-Being In The Workplace: A Review And Synthesis of The Literature", *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Dawley, D., Houghton, J. D. ve Bucklew, N. S. (2010). "Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects Of Personal Sacrifice and Job Fit", *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- Darwin, C.(1872). *The Expression of the Emotions in Man and Animals*, John Murray, London.
- Davi, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*, Çev.Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.İstanbul.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). "The Job Demands Resources Model Of Burnout", *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Demir, E. (2021). "Duygular ve Duygu Durumlarının Örgütsel Davranış Alanında Kullanımı", *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 180-195
- Demir, C. ve Öztürk, U. C. (2011). "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 2.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). "Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1) 64- 74.
- Demirci, O.,O. ve Güneri, Y., E. (2020). "Bilişsel Esnekliğin Bilişsel Duygu Düzenleme Üzerindeki Etkisi", *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 21, S. 39, s. 651-684. DOI: 10.21550/sosbilder.624377
- Demirci, U. (2019). "İş Doyumu İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine İstihdam Şekillerinin Etkisi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (62), 1246-1258.
- Demirel Y. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Yıl:8 Sayı:15 Bahar, S.115-132.

- Demirel, Y. ve Özçınar, M. F. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim Derg, 23(1),129–145.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2011). “Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma.” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(2): 33-48
- Demirkıran, .D. ve Erdem, D. (2014). “Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(3), 289-311.
- Deniz, V. (2014). “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılıktaki Rolü: Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Zonguldak.
- Devebakan, N. (2007). “Özel Sağlık İşletmelerinde İş Sağlığı ve Güvenliği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- De Witte, H., Pienaar, J. ve De Cuyper, N. (2016). Review of 30 Years Of Longitudinal Studies on The Association Between Job Insecurity And Health and Well- Being: Is There Causal Evidence?”, Australian Psychologist, 51(1), 18-31.
- Diefendorff, J.M. ve Richard, E.M. (2003). “Antecedents and Consequences Of Emotional Display Rule Perceptions”, Journal of Applied Psychology, Vol. 88 No. 2, pp. 284-294.
- Diefendorff, J.M. ve R.H. Gosserand, (2003). “Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective”, Journal of Organizational Behavior, 24: 945-959.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. ve Gosserand, R. H. (2005). “The Dimensionality And Antecedents Of Emotional Labor Strategies”, Journal of Vocational Behavior, 66(2), 339-357.
- Doğan, H. B. (2024). “İnanç Temelli Sivil Toplum Örgütlerinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 22(54), 2374-2401.

- Doğan, S. ve Aslan, M. (2018). “Psikolojik Sermaye, İçsel Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi”, Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(3), 112-125. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.423129>
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,(29), 37-61.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). “İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (1), 60-87.
- Duckworth, A. L. ve Seligman, M. E. P. (2005). “Self-Discipline Outdoes IQ In Predicting Academic Performance Of Adolescents”, Psychological Science, 16(12), 939–944. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2005.01641.x>
- Duran, E. ve Gümüş, M. (2013). “Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,15(2), 233-251.
- Durna, U. (2010). “A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1), 275-290.
- Duy, B. ve Yıldız, M. A. (2014). “Ergenler İçin Duygu Düzenleme Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması”, Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal, 5(41), 23-35.
- Duzcu, T. ve Söyüç, S. (2023). “Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler”, Sağlık Hizmetleri Araştırma Dergisi, 1(1), 20-30.
- Ece, Ş. ve Esen, E. (2017). “Kariyer Planlamanın Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi”, Is, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 19(1), 127-146.
- Edwards, J. R. (1992). “A Cybernetic Theory of Stress, Coping, And Well-Being In Organizations”, Academy of Management Review, 17, 238-274.

- Efeoğlu, İ. E. (2006). “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Efeoğlu, İ., E. ve Özgen, H. (2007). “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2), 237-254.
- Eğinli, A. ve Bitirim, S. (2008). “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”, Selçuk İletişim, 5(3), 124-140. <https://doi.org/10.18094/si.69822>
- Ekinci, H., Ekici, S. (2003). “Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22 (2), 93-111.
- Ekman, P. (1971). *Universals and Cultural Differences In Facial Expressions Of Emotion*. Nebraska, NE: University of Nebraska Press.
- Ekman, P. (1982). *Emotion in the Human Face*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Ekman, P. (1992). “An Argument For Basic Emotions”, *Cognition & Emotion*, 6(3-4), 169–200.
- Ekman, P. (2003). *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life*. New York: Times Books.
- Ekman, P. ve Cordaro, D. (2011). “What Is Meant By Calling Emotions Basic”, *Emotion Review*, 3(4), 364–370.
- Ekman, P. ve Friesen, W.V. (1975). *Unmasking The Face: A Guide to Recognizing Emotions from Facial Expressions*, New Jersey.
- Ekman, P., Friesen, W.V. ve Ellsworth, P.C. (1972). *Emotion in the Human Face*. New York, Pergamon Press.
- Elganas, T. ve Sheppard, R. (2019). “Effects of Emotional Labor on Job Satisfaction and Customer Satisfaction: An Empirical Study of Libyan Banks”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(11), 1261–1282.

- Er, S., Kaya, İ. E. ve Temiz, N. (2018). "İş Hayatındaki Stresin Çalışanların Özel Hayatına Etkisi", Dünya İnsan Bilimleri Dergisi, 2018(1), 7-20
- Erbaşı, A. (2019). "Performans Değerlendirme Hatalarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetleri Ve Yöneticilerine Güvenleri Üzerindeki Etkisi", Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 15 (1), 223-240.
- Erdoğan, İ. (1999). İşletmelerde Davranış, 10. Baskı, Evrim Basımevi, İstanbul.
- Eren, E. (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (14. Baskı). İstanbul: Beta.
- Erickson, R. J. ve Ritter, C. (2001). "Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter?.", Social Psychology Quarterly, 64(2), s.146-163.
- Erkol Bayram, G. (2018). "Etik Değerler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Turizm İşletmeleri Örneğinde Bir Araştırma", Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi, 2(2), 228-259. <https://doi.org/10.32572/guntad.451708>
- Eroğlu, E. (2010). "Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi", Selçuk İletişim. 6 (3), 18-33.
- Eroğlu, E. (2011). İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma, Literatürk Yayınları, Konya.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). "Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(19), 147-160.
- Ersarı, G., Torun, B., Naktiyok, A. (2017). "Duygusal Emegin İş Stresi Üzerine Etkisinde Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama", SBE Dergisi, 38:229-250, Van.
- Eşitti, B. ve Akyüz, B. (2015). "Konaklama İşletmelerinde Mobbing-Örgütsel Güven İlişkisi: Çanakkale İlinde Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (34), 1-14.
- Eşsizoglu, A., Işıklı, B., Güleç, G., Aksaray, G., Yenilmez, Ç. ve Kirel, A. Ç. (2013). Çatışma ve Stres Yönetimi-II. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, Yayın, (1716), 76-77.

- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Fisher, C. D. (2002). "Antecedents and Consequences Of Real-Time Affective Reactions At Work", *Motivation and Emotion*, 26, 3-30.
- Fisher, C. (2019). *Emotions İn Organizations*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acref/ore/9780190224851.013.160>
- Fındıkcı, İ. (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul
- 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.
- Fredrickson, B.L. (2001), "The Role Of Positive Emotions İn Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory Of Positive Emotions", *American Psychologist*, Vol. 56 No. 3, pp. 218-226.
- French, J. R. P., Caplan, R. D. ve Harrison, R. V. (1982). "Mechanisms of Job Stress and Strain", New York: John Wiley.
- French, W. (1974). *The Personnel Management Process*. Boston: Houghton Mifflin.
- Frese, M. ve Fay, D. (2001). "Personal İnitiation: An Active Performance Concept For Work İn the 21st Century", *Research in organizational behavior*, Vol:23, pp.133-187.
- Frijda, N. H. (1986). *The Emotions*. Cambridge: England: Cambridge University Press.
- Gabriel, A. S. ve Diefendorff, J. M. (2015). "Emotional Labor Dynamics: A Momentary Approach", *Academy of Management Journal*, 58(6), 1804–1825. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1135>
- Ganster, D. C. ve Rosen, C. C. (2013). "Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review", *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122
- Geylan, A. ve Dursunova, N.K. (2021). "Cinsiyet Yönelimlerinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi", *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 332-349.

- Ghalandari, K., Jogh, M. G. G., Imani, M. ve Nia, L. B. (2012). "The Effect of Emotional Labor Strategies On Employees Job Performance And Organizational Commitment In Hospital Sector: Moderating Role Of Emotional Intelligence In Iran", *World Applied Sciences Journal*, 17(3), 319-326.
- Glomb, T. M., Steel, P.D.G, ve Arvey, R. D. (2002). "Office Sneers, Snipes, and Stab Wounds: Antecedents, Consequences, and Implications of Workplace Violence and Aggression", *Emotions in The Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior*, 227-259.
- Goleman, D. (1995). *Duygusal Zekâ*. (Çev. Yüksel, B. S.). Varlık Yayınları. 33. Baskı, 2010, İstanbul.
- Gopinath, R. (2011). "Employees' Emotions In Workplace", *Research Journal of Business Management*, Cilt 5, Sayı 1, s. 4.
- Gordon, S. L. (1981). "The Sociology of Sentiments and Emotion," in *Social Psychology: Sociological Perspectives*, M. Rosenberg and R. H. Turner, eds., New York, NY, USA: Basic Books, 1981 pp. 562–592.
- Gosserand, R. H. (2003). *An Examination Of Individual And Organizational Factors Related To Emotional Labor*, Unpublished doctoral dissertation, Louisiana State University, Louisiana
- Gök, G. A. (2015). "Presentable" Duygusal Emek: İlaç Mümessillerinde Duygusal Emegin İşe Bağlılığa Etkisi", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3), 277-300.
- Gökgöz, H. (2013). "Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Göksel, A. ve Tomruk, Z. (2016). "Akademisyenlerde Stres Kaynakları İle Stres Durumunda Gösterilen Davranışların İlişkisi", *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 2, (315-343)

- Göktaş Kulualp, H. ve Savaşkan, Y. (2019). “Kadın Çalışanlarda İş-Aile Çatışması, Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(25), 215-234. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.559969>
- Görgülür, A. A. (2013). “Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Grandey, A. A. (2000). “Emotion Regulation In The Workplace: A New Wayto Conceptualize Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5: 95–110.
- Grandey, A. A. (2003). “When The Show Must Go On: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery”, *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.
- Grandey, A. 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. <https://doi.org/10.1002/job.252>
- Grandey, A. A. ve Brauburger, A. L. (2002). The Emotion Regulation Behind The Customer Service Smile. In R. G. Lord, R. J. Klimoski, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the Workplace: Understanding The Structure and Role Of Emotions İn Organizational Behavior* (pp. 260-294). Jossey-Bass.
- Grandey, A. A., Fisk, G.M., Mattilda, A.S., Jansen, K.J. ve Sideman, L. A. (2005). “Service With A Smile Enough- Authenticity Of Positive Displays During Service Encounters”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38–55. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.08.002>
- Grandey, A., Foo, S. C., Groth, M. ve Goodwin, R. E. (2012). “Free To Be You And Me: A Climate Of Authenticity Alleviates Burnout From Emotional Labor”, *Journal of occupational health psychology*, 17(1), 1.
- Grandey, A. A. ve Gabriel, A. S. (2015). “Emotional Labor At A Cross- Roads: Where Do We Go From Here?”, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 323–349. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400>

- Grandey, A. A. ve Sayre, G. M. (2019). "Emotional Labor: Regulating Emotions For A Wage", *Current Directions in Psychological Science*, 28(2), 131–137. <https://doi.org/10.1177/0963721418812771>
- Green, J. (2000). "Job Satisfaction of Community College Chairpersons." Doktora Tezi, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Gross, J., J. (1998). "The Emerging Field Of Emotion Regulation: An Integrative Review", *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.271>
- Groth, M., Hennig-Thurau, T. ve Walsh, G. (2009). "Customer Reactions To Emotional Labor: The Roles Of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy", *Academy of Management Journal*, 52, 958–974.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Academic Review* 2,1: 37-56.
- Güler, M., Ocak, M. ve Köksal, O. (2022). "The Moderating Role Of Surface And Deep Acting On The Relationship Between Natural Emotional Labor And Organizational Commitment", *Current Psychology*, 42(25), 21681-21692.
- Güler, H. N. ve Marşap, A. (2019). "Duygusal Zeka ve Duygusal Emek Etkileşimi Üzerine Bir Literatür İncelemesi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt 18, sayı 35, ss.63-81.
- Gülova, A.A., Palamutçuoğlu, B.T. ve Palamutçuoğlu, A.T. (2013). "Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 28(2), 41-74.
- Günel, Ö. D. (2009). "Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(2), 199-219.
- Güney, S. (2001). *Stres ve Stresle Başa Çıkma, (İçinde) Yönetim ve Organizasyon*, Editör. S. Güney, Nobel Yayın, Ankara,

- Güney, S. ve Demir, A. (1997). “Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması”, Verimlilik Dergisi. M.P.M Yayınları No. 2.
- Gürbüz, A. (2007). “An Assesment On The Effect Of Education Level On The Job Satisfaction From The Toursim Sector Point Of View”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), 36-46.
- Gürbüz, S. ve Şeşen, H. (2016). “Yönetimde Güncel Konular”, 1. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Güvercin, A. (2015). “İşletmelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Güzel, F.Ö., Gök, G.A. ve İşler, D.B. (2013). “Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi. 10 (3), 107-123.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). “Development of The Job Diagnostic Survey”, Journal of Applied Psychology, 60(2), 159-170
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1980). Work Redesign, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F. Jr., Andreson, R. E., Tahtam, R. L. ve Black W. C. (1998). Multivariate Data Analysis, Fifth Ed. Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Häusser, J. A. ve Mojzisch, A. (2017). “The Physical Activity-Mediated Demand–Control (pamDC) Model: Linking Work Characteristics, Leisure Time Physical Activity, And Well-Being”, Work & Stress, 1-24
- Hayes, A. F. (2018). Introduction To Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Second Edition). New York: The Guilford Press.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R., ve Worley, J. (2006). “A Reliability Generalization Study On The Survey of Perceived Organizational Support: The Effects Of Mean Age and Number Of İtems On Score Reliability”, Educational And Psychological Measurement, 66(4), 631-642.

- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M. ve Gremler, D. D. (2006). “Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion And Emotional Labor Affect Service Relationships”, *Journal Of Marketing*, 70(3), 58-73.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons
- Heuven, E., Bakker, A., B., Schaufeli, W., B. ve Huisman, N. (2006). “The Role Of Self-Efficacy in Performing Emotion Work”, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 222-235. doi:10.1016/j.jvb.2006.03.002
- Hobfoll, S. E. (1989). “Conservation of Resources: A New Attempt At Conceptualizing Stress”, *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hochschild A. R. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Holman, D., Martinez-Inigo, D. ve Totterdell, P. (2008). Emotional Labor, Well-Being, and Performance. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well Being* (pp. 331–355). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0014>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. ve Eberly, M. B. (2008). “Turnover and Retention Research: A Glance At The Past, A Closer Review Of The Present, and A Venture Into The Future”, *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper And Brothers, New York.
- House, J. S. (1981). *Work Stress And Social Support*. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- House, R. J. ve Rizzo, J. R. (1972). “Toward The Measurement of Organizational Practices: Scale Development and Validation”, *Journal of Applied Psychology*, 56(5): 388-396.
- Hu, H.H.S., Hu, H.Y. ve King, B. (2017). “Impacts of Misbehaving Air Passengers On Frontline Employees: Role Stress And Emotional Labor”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 No. 7, pp. 1793-1813.

- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. ve Diefendorff, J. M. (2015). "The Bright Side Of Emotional Labor", *Journal of Organizational Behavior*, 36, 749–769. <https://doi.org/10.1002/job.2019>
- Humphrey, S.H., Nahrgang, J.D. ve Morgeson, F.P. (2007). "Integrating Motivational- Social and Contextual Work Design Features-A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of The Work Design Literature", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 5, 1332-1356. DOI: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Hur, W. M., Moon, T. W. ve Jung, Y. S. (2015). "Customer Response To Employee Emotional Labor: The Structural Relationship Between Emotional Labor, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction", *Journal of Services Marketing*, 29(1), 71-80.
- Hussain, K., Khan, A. ve Bavik, A. (2003). "The Effects Of Job Performance On Frontline Employee Job Satisfaction and Quitting Intent: The Case Of Hotels In Turkish Republic Of Northern Cyprus", *EMU Journal of Tourism Research*, 4(1), 83-94.
- Hülshager, U., R, Alberts, H.J., Feinholdt, A. ve Lang, J.W. (2013). "Benefits of Mindfulness At Work: The Role Of Mindfulness İn Emotion Regulation Emotional Exhaustion And Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*. Vol. 98, No. 2, 310–325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>
- Hülshager, U. R., Lang, J., W. B., Schewe, A. F. ve Zijlstra, F. R. H. (2015). "When Regulating Emotions At Work Pays Off: A Diary And An Intervention Study On Emotion Regulation And Customer Tips In Service Jobs", *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 263–277. <https://doi.org/10.1037/a0038229>
- Hülshager, U. R. ve Schewe, A. F. (2011). "On the Costs And Benefits Of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research" *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361–389. <https://doi.org/10.1037/a0022876>
- Hülshager, U. R., Lang, J. W. ve Maier, G. W. (2010). "Emotional Labor, Strain, and Performance: Testing Reciprocal Relationships In A Longitudinal Panel Study", *Journal of occupational health psychology*, 15(4), 505.

- Hwang, J., Hyun, S. S. ve Park, J. (2013). "Segmentation of Hotel Employees By Occupational Stress and Differences In Demographic Characteristics", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(3), 241-261.
- Hwang, J., Lee, J. J., Park, S., Chang, H. ve Kim, S. S. (2014). "The Impact Of Occupational Stress On Employee's Turnover Intention In The Luxury Hotel Segment", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(1), 60-77.
- Hwang, I. S. ve Kuo, J. (2006). "Effects Of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities On Turnover İntention: An Examination Of Public Sector Organizations", *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 254-259.
- İşık, İ., Öz Aktepe, Ş., Kuzdağ, Y. ve K. Güney (2022). "İş Talepleri-Kaynakları Teorisi ve Psikososyal Riskler: Kömür Maden İşletmeleri Değerlendirmesi", *Yönetim ve Çalışma Dergisi*. 6(2), 116-144.
- İşık, M. ve Hamurcu, A. (2017). "The Role Of Job Stress At Emotional Labor's Effect On Intention To Leave: Evidence From Call Center Employees", *Business and Economic Horizons*, 13(5), 652-665, <http://dx.doi.org/10.15208/beh.2017.44>
- Izard, C.,E.(1971).*The Face of Emotion*, Plenum, New York, USA,
- İrigüler, F. ve Güler, M. (2016). "Emotional Labor of Tourist Guides: How Does It Affect Their Job Satisfaction and Burnout Levels?", *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 11(42), 113-123. <https://doi.org/10.19168/jyu.28146>
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Ivancevich, J. M. ve Matteson, M. T. (1980). "Optimizing Human Resources: A Case For Preventive Health and Stress Management", *Organizational Dynamics*, 9(2), 5-25.
- Jamal, M. (2007). "Job Stress And Job Performance Controversy Revisited: An Empirical Examination İn Two Countries", *International Journal Of Stress Management*, 14(2), 175-187.
- James, W. (1884). What Is An Emotion? *Mind*, 9, 188-205.

- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- Jin, J. ve Rounds, J. (2012). "Stability and Change In Work Values: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies", *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 326-339.
- Johnson, H. A. M. (2007). "Service With A Smile: Antecedents and Consequences of Emotional Labor Strategies", Doctoral Thesis, University of South Florida.
- Jorayeva, P. (2021). "Uçuş Personellerinde Duygusal Emek ve İş Stresinin Tükenmişlik Üzerine Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. ve Patton, G. K. (2001). "The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review", *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A. ve Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). "Job Attitudes", *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>.
- Judge, T. A., Woolf, E. F. ve Hurst, C. (2009). "Is Emotional Labor More Difficult For Some Than For Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study", *Personnel Psychology*, 62(1), 57–88. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01129.x>
- Judge, T. A. ve Zapata, C. P. (2015). "The Person-Situation Debate Revisited: Effect Of Situation Strength and Trait Activation On The Validity Of The Big Five Personality Traits In Predicting Job Performance", *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149–1170. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837>
- Kahveci, Ş. ve Öztürk, Y. E. (2023). "Eczacıların İş Stres Düzeyleri ve Duygusal Emek Kullanımı ile İşe Bağlılıklarının Değerlendirilmesi", *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 11(2), 1538-1554.
- Kandemir, D. (2021). "Yat Çalışanlarında Duygusal Emek ve İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi: Bodrum Örneği", *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, cilt 8, sayı 1, ss.234-251.
- Kantar, H. (2014). *İşletmede Motivasyon*. Kum Saati Yayınları, İstanbul, s.63-64.

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organizations. *American Sociological Review*, 7(2), 449-517
- Kaplan, İ. (2011). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kapukaya, M. (2023). “Dijital Emek Kavramının Emek Arzı ve Emek Talebi Yönünden İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Karaaslan, E. (2020). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Duygusal Emek Stratejilerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Karadirek, G. (2023). “Çalışanların Prososyal Motivasyonu İle Duygusal Emek Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 332-350.
- Karakaş, A. ve Gökmen, G. (2018). “Kamu Çalışanlarında İş Tatmini, Duygusal Emek ve İş Stresi: Konya’da Bir Araştırma”, *AIBU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3 (18), 99-127.
- Karakurt, A. (2009). “Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Türk Havacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Karakuş, H. (2011). “Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği”, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(6), 46-57.
- Karasek, R. A. (1979). “Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications For Job Redesign”, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Kaşlı, M. (2007). “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174.
- Kart, E. (2011). “Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, *Çalışma ve Toplum*, Sayı: 3, 215 – 230.

- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Kavak, B. (2019). “Örgütsel Sinizm İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak.
- Kayabaşı, Ç. (2019). “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisinin Belirlenmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç.,K. (2012). “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, Sayfa: 109-130.
- Kaya, M. D. ve Keskin, G. (2008). “Yöneticilerin Yöneltil Stres Kaynakları ve Strese Yatkinlık Düzeyleri: Erzurum’da Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 371-388
- Kayar, M.Ş. ve Aslan, M. (2023). “Duygusal Emek ile İş Tatmini İlişkisinde Psikolojik İyi Oluşun Düzenleyicilik Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 18 (2), 1258-1275.
- Kaygın, E., Güllüce, A., Zengin, Y. ve Bağcıoğlu, D. (2018). “Otantik Liderlik Davranışının Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Enerji Sektörü Örneği”, *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(7), 197-224.
- Keltner, D. ve Ekman, P. (2000). *Facial Expression of Emotion*. In M. Lewis, & J. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of Emotions* (2nd ed., pp. 236-249). New York: Guilford Publications, Inc.
- Kenek, G. ve Sökmen, A. (2022). “Dönüştürücü Liderlik ve İşle Bütünleşme İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (1),1023-1040.
- Kerse, G. ve Özdemir, Ş. (2018). “Sağlık Sektörü Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışları Örgütsel Bağlılık ile Açıklanabilir mi?”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 21 (1), 151-163.

- Kervancı, F. (2008). “Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilik Düzeylerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Keser, A (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul, Alfa Aktüel Yayınları.
- Keser, A. (2021). Çalışma Yaşamında Motivasyon.(3.Baskı) Alfa Aktüel Yayınları.Kocaeli
- Kılıçaslan, S. (2019). “Duygusal Emek İle İş Doyumu Arasındaki İlişki: Hekimler Üzerinde Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 10(23), 52-65. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.455042>
- Kılıç, D. B. Ç. (2016). “Adams’ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(36), 193-236. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.645214>
- Kılınç, S. ve Yüceler, A. (2021). “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya İlinde Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 24(1), 260-273.
- Kıray, E. (2018). “Investigation Of The Process Of Perceiving Social Cues Through The Processes Of Recognizing, Inferring and Attributing Emotions from Facial Expressions in Violent and Nonviolent Offenders”, Doktora Tezi, Yıldırım Beyazıt University Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kırel, Ç. (1993). “Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışan Kadınlarda Etkileri, Dünya ve Türkiye’de Güncel Sosyolojik Gelişmeler”, I. Ulusal Sosyoloji Kongresi Bildiri Kitabı, (159-173).
- Kim, H. J., Hur, W. M., Moon, T. W. ve Jun, J. K. (2017). “Is All Support Equal? The Moderating Effects Of Supervisor, Coworker, and Organizational Support On The Link Between Emotional Labor and Job Performance”, BRQ Business Research Quarterly, 20(2), 124-136.
- Kim, J.-S. (2020). “Emotional Labor Strategies, Stress, And Burnout Among Hospital Nurses: A Path Analysis”, Journal Of Nursing Scholarship, 52(1), 105-112.

- Kim, K. ve Jogaratnam, G. (2010). "Effects of Individual and Organizational Factors On Job Satisfaction And Intent To Stay In The Hotel and Restaurant Industry", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(3), 318-339.
- Kim, T., Jung-Eun Yoo, J., Lee, G. ve Kim, J. (2012). "Emotional Intelligence and Emotional Labor Acting Strategies Among Frontline Hotel Employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 No. 7, pp. 1029-1046.
- Kirkcaldy, B.D., Trimpop, R. ve Cooper, C.L. (1997). "Working Hours, Job Stress, Work Satisfaction, And Accident Rates Among Medical Practitioners And Allied Personnel", *International Journal of Stress Management*, 4, 79-87.
- Kim, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. K. (2005). "Effect Of Service Orientation On Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention Of Leaving In A Casual Dining Chain Restaurant", *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.
- Kleinginna, P., R. ve Kleinginna, A., M. (1981). "A Categorized List Of Emotion Definitions, With Suggestions For A Consensual Definition", *Motivation and Emotion* Vol.5, No:4, 345-379.
- Koç, H. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koçak, A., ve Kayıklık, H. (2019). "Duygular Bağlamında Din Duygusu ve Dinî Duygular", *Çukurova Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi (ÇÜİFD)*, 19(2), 685-713.
- Kurt, T. (2005). "Herzberg İin Çift Faktörlü Güdöleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözömlenmesi", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 285-299.
- Koçak Kurt, Ş. (2021). "Duyguların Tarihsel Serüveni ve Tarihte Duygular", *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(40), 2821-2852. <https://doi.org/10.26466/opus.876932>
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. 18. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul

- Koçoğlu, M. (2012). “Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kolbaşı, E. (2019). “Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki İlişi: Denizli’deki Özel Okul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kolb, B., ve Taylor, L. (2000). Facial Expression, Emotion and Hemispheric Organization. In R. D. Lane & L. Nadel (Eds.), Cognitive Neuroscience of Emotion. New York: Oxford University Press.
- Korkmaz, H., Sünnetçiöğlu, S. ve Koyuncu, M. (2015). “Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 7 (12), s 14-33.
- Kowalski, R. ve Westen, D. (2010). Psychology (6th ed). Australia: John Wiley & Sons Press.
- Köse, E. (2019). “Çalışanların İş Tatmini Algıları İle İş Motivasyonu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, Bilecik Őeyh Edebalı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(1), 131-148. <https://doi.org/10.33905/bseusbed.518499>
- Köse, E. (2020). “Duygusal Emek Davranışı İle Tükenmişlik Algısı Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3), 39-50.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). “Exploring The Dimensins of Emotional Labor: The Heart of Hoschschild’s Work”, Management Comunication Quarterly, 14, No:1, 8-49
- Kurt, T. (2005). “Herzberg in Çift Faktörlü Güdöleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözömlenmesi”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1), 285-299.
- Kusluvan, S. ve Kusluvan, Z. (2000). “Perceptions and Attitudes of Undergraduate Tourism Students Towards Working In The Tourism İndustry In Turkey”, Tourism management, 21(3), 251-269.

- Kutlay, S. (2021). “Duygu Teorilerinin Felsefi Temelleri”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Küsbeci, P. (2022). “Sağlık Sektörü Çalışanlarının İş Tatminlerine Yönelik Literatür İncelemesi”, Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi, 4(1), 50-64.
- Kwok, B. C. (2006). “Work Stress and Coping Among Professionals”, Netherlands: Hotei Publishing.
- Ladikli, M.,F. ve Aslan, H. (2023). “Kavramsal ve Kuramsal Olarak İş Doyumu”, İbn Haldun Çalışmaları Dergisi, 8 (2) 2023, 139-174. DOI:10.36657/ihcd.2023.112
- LaLopa, J. M. (1997). “Commitment and Turnover In Resort Jobs”, Journal of Hospitality & Tourism Research, 21(2), 11-26.
- Lange, C. G. (1885). “The Mechanism Of The Emotions” The Classical Psychologists, 672-684.
- Lawler, E. E. ve Porter, L. W, (1967). “The Effect of Performance on Job Satisfaction”, Industrial Relations, Cilt No 7, Sayı 1, s. 20-28.
- Lazarus, R. S. (1966). Psychological Stress And The Coping Process. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S. (1991). Emotion and Adaption. New York: Oxford University Press, Inc.
- Lazarus, R. S. (1982). “Thoughts On The Relations Between Emotion and Cognition”, American Psychologist, 37(9), 1019-1024.
- Lazarus, R. S. (1983). The Costs And Benefits Of Denial. In S. Breznitz (Ed.), The Denial Of Stress (Pp. 1–30). New York: International Universities Press.
- Lazarus, R. S. ve Smith, C. A. (1988). “Knowledge and Appraisal İn The Cognition—Emotion Relationship”, Cognition & Emotion, 2(4), 281-300.
- Lee, L., ve Madera, J. M. (2019). “A Systematic Literature Review of Emotional Labor Research From The Hospitality and Tourism Literature”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31(7), 2808-2826.

- 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*, Vol. 31 No. 4, pp. 1101-1112.
- Lee, T. W. ve Mitchell, T. R. (1994). "An Alternative Approach: The Unfolding Model Of Voluntary Employee Turnover", *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Leka, S., Griffiths, A. ve Cox, T. (2004). "Work Organisation and Stress: Systematic Problem Approaches for Employers", *Managers and Trade Union Representatives*. Geneva: World Health Organisation
- Li, J.J., Wong, I.A. and Kim, W.G. (2017). "Does Mindfulness Reduce Emotional Exhaustion? A Multilevel Analysis of Emotional Labor Among Casino Employees", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 64, pp. 21-30.
- Lim, J. ve Moon, K.-K. (2023). "Exploring the Effect of Emotional Labor on Turnover Intention and the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from Korean Firefighters", *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2023, 20, 4379. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054379>
- Liu, Y., Fu, Q. ve Fu, X. (2009). "The Interaction Between Cognition and Emotion", *Chinese Science Bulletin*, 54(22), 4102-4116.
- Liu, S. ve Onwuegbuzie, A. J. (2012). "Chinese Teachers' Work Stress And Their Turnover Intention", *International Journal Of Educational Research*, 53, 160-170.
- Locke, E. A. (1969). "What is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt.4, ss.309-336.
- Locke, E. A. (1983). *The Nature And Causes Of Job Satisfaction*. Chicago: Rand Nally.
- Lunenburg, F. C. (2011). "Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations", *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15, 1-9.
- Luthans, F. (1994). *Organizational Behavior*. Newyork: Mcgraw-Hill. Inc.

- Lyons, J. B. ve Schneider, T. R. (2005). "The Influence Of Emotional Intelligence On Performance", *Personality and Individual Differences*, 39(4), 693-703.
- Mael, F. A. ve Ashforth, B. E. (2001). "Identification in Work, War, Sports, and Religion: Contrasting the Benefits and Risks", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(2), 196–222. <https://doi.org/10.1111/1468-5914.00154>
- Maertz, C. P. ve Campion, M. A. (2004). "Profiles In Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory", *Academy of Management Journal*, 47, 566–582.
- Mahesh, S. K. (2017). "employee Attrition Models-A Conceptual Framework. *International Journal Of Engineering*", *Management & Sciences (IJEMS)*. 4(4), 1-7.
- Mahoney, K. T., Buboltz Jr., W. C., Buckner, J. E. V. ve Doverspike, D. (2011). "Emotional Labor In American Professors", *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 406–442. <https://doi.org/10.1037/a0025099>
- Mano, O. (1994). "The Differences Between Barnard's and Simon's Concepts Of Organization Equilibrium-Simon's Misunderstanding About Barnard's Intention", *Economic Journal of Hokkaido University* 23:13-28.
- Marshall, J. ve Cooper, C. L. (1976). "The Mobile Manager and His Wife", *Management Decision*, 14(4), 179-224.
- Martinez-Ínigo, M., Totterdal, P., Alocover, C. M. ve Holman, D. (2007). "Emotional Labour And Emotional Exhaustion: Interpersonal and Intrapersonal Mechanisms", *Work & Stress*, 21:1, 30 – 47. DOI: 10.1080/02678370701234274
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Matsumoto, D. ve Ekman, P. (2009). "Basic Emotions", in: SANDER D. and SCHERER K.R. (eds), *Oxford Companion to Emotion and the Affective Sciences*, Oxford University Press, Oxford, 2009.

- Merdan, E. (2021). “Duygusal Emek ve Duygusal Zekânın Örgütsel Adanmışlık Üzerindeki Rolünün İncelenmesi”, *European Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 5(8), 207-226.
- Meşe, E. (2023). “Duygusal Emek, Psikolojik Sermaye ve İş Stresi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. ve Allen, N. (1997). “Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application”, *Human Resource Development Quarterly*, 9, 309-312. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.3920090309>
- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (1987). “Validation of the Five-Factor Model Of Personality Across Instruments and Observers”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- McCrae, R. R. ve Costa, P. T. (1997). “Personality Trait Structure As A Human Universal”, *American Psychologist*, 52(5), 509–516. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.5.509>
- McCrae, R. R. ve John, O. P. (1992). “An Introduction to the Five - Factor Model and Its Applications”, *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, N. J.: Van Nostrand.
- McIntosh, D., N. (1996). “Facial Feedback Hypotheses: Evidence, Implications, and Directions”, *Motivation and emotion*, 20(2), 121-147.
- Meng, R. (1990). “The Relationship Between Unions and Job Satisfaction”, *Applied Economics*, 22(12), 1635-1648.
- Metin, A. (2019). “Yüz İfadelerindeki Duygular: Derleme Çalışması”, *OPUS International Journal of Society Researches*, 10(17), 2027-2055.

- Miner, J. B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*, McGraw-Hill Inc., Singapore.
- Modekurti-Mahato, M. M., Kumar, P. ve Raju, P. G. (2014). "Impact Of Emotional Labor On Organizational Role Stress—A Study In The Services Sector In India", *Procedia Economics and Finance*, 11, 110-121.
- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237- 240.
- Mobley, W. H. (1982). "Some Unanswered Questions In Turnover and Withdrawal Research", *Academy Of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. ve Meglino, B. M. (1979). "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process", *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
- Moors, A. (2009). "Theories of Emotion Causation: A Review", *Cognition and Emotion*, 23(4), 625-662.
- Morris, G. C. (2002). *Psikolojiyi Anlamak* (B. Ayvaşık ve M. Sayıl, Çev.). Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Morris, J., A. ve Feldman, D., C. (1996). "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Morrow, P. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich, CT.: JAL.
- Morrow, R. ve Brough, P. (2019). "It's Off To Work We Go!' Person–Environment Fit And Turnover Intentions In Managerial and Administrative Mining Personnel", *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)*, 25(3), 467-475.
- Mowday, R.T. (1998). "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 8, 387-401.
[http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)
- Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York, Academic Press.

- In Reichers, A.E. A Revicev and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mucuk, İ. (2012). Pazarlama İlkeleri (Pazarlama Yönetimi için Örnek Olaylar). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Munezero, M., Montero, C. S., Sutinen, E. ve Pajunen, J. (2014). "Are They Different? Affect, Feeling, Emotion, Sentiment, and Opinion Detection In Text", IEEE Transactions on Affective Computing, 5(2), 101-111.
- Mutlucan, Ç. N. (2019). Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış, 1. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Nalçacıgil, E. (2023). "Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek İlişkisi: Sivil Havacılık Kabin Memurları Örneği", Doğu Üniversitesi Dergisi, 24(2), 391-410. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1269425>
- Nergiz, E. ve Yılmaz, F. (2016). "Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği", Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(4), 50-79.
- Oğuz, H. ve Özkul, M. (2016). "Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Batı Akdeniz Uygulaması", Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7(16), 130-154. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.265476>
- Okтуğ, B. Z. (2013). "The Mediating Effect of Emotion Management on the Relationship Between Self-Esteem in Decision Making and Decision Making Style", Psikoloji Bölümü, İstanbul Kültür Üniversitesi. <https://hdl.handle.net/11413/4522>
- Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D. (2002). "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(3), 15-42.
- Olçay, E., Alpboğa, R., Açar, M.S., Karaman, S. Çelik, S. ve Deniz, İ. (2023). "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kuramlarına Genel Bir Bakış", Journal of Social, Humanities and

- Oral, .A. ve Köse, P. (2011). “Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 463-492.
- Ortony, A. ve Turner T.J. (1990). “What’s Basic About Basic Emotions?”, Psychological Review, vol. 97, pp. 315-331, 1990.
- O’Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, Journal of Applied Psychology, 71(3), 492-499.
- Ödemiş, B. (2020). “İş Tatmini ve İşe Bağlılık Arasındaki İlişki: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2011). “Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (30), 191-206.
- Önal, E.,S. ve Kavuncu, Ş.,M. (2013). “Kamu Çalışanlarının Verimliliğinde İşe Yönelik Tutumlar: Örgütsel Adalet Algısı ve Algılanan Sosyal Desteğin Önemi”, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Anahtar Dergisi, Sayı, 2013-290.
- Önen, S, ve Kanayran, H. (2016). “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme.” Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (2) , 43-64.
- Örücü, E. ve Bakırcıoğlu, T. (2021). “Yüzeysel Davranış Yolu ile Oluşan Duygusal Emeğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkisi”, Çalışma İlişkileri Dergisi, 12(2), 80-107.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Ergül, A. (2011). “Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerinde Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Akademik Bakış Dergisi. Sayı:26 Eylül-Ekim.

- Öz, E. Ü. (2007). Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi. 1.Baskı. İstanbul. Beta Yayınları
- Özdemir, G., Akbıyık, M., ve Yalçın, M. (2013). “Hizmet Sektöründe Duygusal Emek Davranışlarının Müşteri İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Boyner Örneği”, Humanities Sciences, 8(3), 301-320. <https://doi.org/10.12739/NWSA.2013.8.3.4C0170>
- Özdevecioğlu, M. (2004). “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Alınan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59(03).
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 18(2), ss. 113-130.
- Özgüven, İ. E. (2003). Endüstri Psikolojisi, Sistem Ofset, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2003). Örgütsel Davranış. A.Ü. Açık Öğretim Yayınları, Eskişehir
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). Örgütsel davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Özkalp, E. ve Cengiz, A. A. (2003). İşyerinde Duygular ve Yönetimi, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan bildiri. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Afyon, 22-24 Mayıs.
- Özkan, T. ve Darıcan, Ş. (2022). “Duygusal Emek Davranışının İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Stresle Başa Çıkmanın Aracı Etkisi: Darülaceze Çalışanları Örneği”, Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal, 19-36.
- Özkaplan, N. (2009). “Duygusal Emek ve Kadın İşi/Erkek İşi”, Çalışma ve Toplum, 2(21), 15-24.
- Özpehlivan, M. (2018). “İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları”, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), 43-70.
- Özsoy, S. A., Ergül, Ş., ve Bayık, A. (2001). “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi, 17(3), 1-16.

- Özsöylemez, O. (2009). “Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü”. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, R. ve Barutçu, E. (2022). “Duygusal Zekâ ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: PAÜ Hastanesi Örneği”, Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 6(12), 57-81.
- Öztürk, E. B. ve Eysel, C. Ş. (2021). “Esnek Çalışmanın İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”, International Journal of Management and Administration, 5(9), 17-32.
- Pala, T. ve Tepeci, M. (2014). “Otel İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Boyutlarının Belirlenmesi ve Duygusal Emek Boyutlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi. 11 (1), 21-37.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. ve Berry, L. L. (1985). “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parker, D.E. ve Decotiis, T.A. (1983). “Organizational Determinants Of Job Stress”, Organizational Behavior and Human Performance, 32, 160-177.
- Patchen, M. (1960). “Absence And Employee Feelings About Fair Treatment”, Personnel Psychology, 13(3), 349-360.
- Pehlivan, İ. (1995). Yönetimde Stres Kaynakları. Pegem Yayınları Personel Geliştirme Merkezi, Yayın No:16, Ankara S.70
- Peng, J., He, Y., Deng, J., Zheng, L., Chang, Y. ve Liu, X. (2019). “Emotional Labor Strategies and Job Burnout İn Preschool Teachers: Psychological Capital As A Mediator and Moderator”, WORK, 63(3), 335-345. <https://doi.org/10.3233/WOR-192939>
- Philipp, A. ve Schüpbach, H. (2010). “Longitudinal Effects Of Emotional Labour On Emotional Exhaustion and Dedication Of Teachers”, Journal of Occupational Health psychology, 15(4), 494.

- Plotnik, R. (2009). Psikolojiye giriş (T. Geniş, Çev.). İstanbul: Kaknüs Yayınları. (Orijinal çalışma Introduction to psychology 2007 yılında yayımlanmıştır).
- Plutchik, R. (1980). Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis. New York: Halper & Row.
- Plutchik, R. (1991). The Emotions. University Press of America.
- Plutchik, R. (1994). The Psychology and Biology of Emotion, Harper & Collins, New York.
- Plutchik, R. (2001). "The Nature Of Emotions: Human Emotions Have Deep Evolutionary Roots, A Fact That May Explain Their Complexity and Provide Tools For Clinical Practice", American scientist, 89(4), 344-350.
- Polat, M. (2022). "Duygusal Emeğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences, 5(2), 145-162.
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T. ve Boulian P.V., (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians", Journal of Applied Psychology, Cilt:59, No:5, s.603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1973). "Organizational, Work, and Personal Factors In Employee Turnover And Absenteeism", Psychological Bulletin, 80(2), 151.
- Price, J. L. ve Mueller, C. W. (1981). "A Causal Model Of Turnover For Nurses", Academy of management journal, 24(3), 543-565.
- Pugliesi, K. (1999). "The Consequences Of Emotional Labor: Effects On Work Stress, Job Satisfaction, And Well-Being", Motivation and Emotion, 23(2), 125-154.
- Qadir, R. ve Bibi, A. (2023). "Gender-based Comparison between Emotional Labor Strategies and Teachers' Job Satisfaction at University Level", Journal of Social Sciences Review, 3(1), 433-443.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R.I. (1987). "Expression of Emotion As Part of The Work Role", Academy of Management Review, Vol.12, No:1, 23-37.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R. I. (1989). "The Expression of Emotion in Organizational Life" Research in Organizational Behavior , Vol. 11, No. 1, pp. 1-42.

- Randall, D.M. (1987). "Commitment and Organization: The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, 12. 1: 460–471.
- Reisenzein, R. (1983). "The Schachter Theory Of Emotion: Two Decades Later", *Psychological Bulletin*, 94(2), 239-264.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2019). *Örgütsel Davranış*, (Çev. Ed.: İnci Erdem). Nobel Basım Yayıncılık, Ankara:.
- Robbins, S. P. ve Judge T. (2021). *Örgütsel Davranış*, (Çev. İnci Erdem). 14.Basım. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Rosenwein, B. H. ve Cristiani, R. (2019). *Duygular Tarihi Nedir?*. (1. Baskı) (Kemal Özdil, Çev.). Isık Yayınları. İstanbul.
- Rosin, H. ve Korabik, K. (1995). "Organizational Experiences and Propensity To Leave: A Multivariate Investigation Of Men And Women Managers". *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), 1-16.
- Ross, R. R. ve Altmaier, E. M. (1994). *Intervention In Occupational Stress: A handbook of counselling for stress at work*. Sage.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul. Beta Basım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9: 185-211.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and The Control Of Organizational Behavior and Belief*. In B. M. Staw & GR Salancik (Eds.), *New Directions In Organizational Behavior*: 1-54. Chicago: St
- Sarraf, A. R. A. (2018). "Relationship Between Emotional Labor and İntrinsic Job Satisfaction: The Moderating Role Of Gender", *Journal of Entrepreneurship and Organization Management*, 7(227), 2.
- Sayar, K., ve Dinç, M. (2016). *Psikolojiye Giriş*, İstanbul. Dem Yayınları, 6.Basım.

- Schachter, S. ve Singer, J.E. (1962). "Cognitive, Social, and Physiological Determinants Of Emotional State", *Psychological review*, 69, 379-99 .
- Schaufeli, W.B. ve Bakker, A.B. (2004). "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi- Sample Study", *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sciotto, G. ve Pace, F. (2022). "The Role Of Surface Acting İn The Relationship Between Job Stressors, General Health and Need For Recovery Based On The Frequency Of Interactions At Work", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4800.
- Schoderberk, P. P., Cosier, R. A. ve Aplin, J. C, (1991), *Management*, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA.
- Schuler, R. S. (1980). "Definition and Conceptualization Of Stress İn Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 184-215.
- Schultz, D., P. ve Schultz, S., E. (1998). *Psychology And Work Today: An Introduction To Industrial And Organizational Psychology*, Seventh Edition, Prentice Hall, USA.
- Scott, B. A. ve Barnes, C. M. (2011). "A multilevel Field İncestigation of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawal, and Gender", *Academy of Management Journal*, 54(1), 116-136.
- Seçer, H., Ş. (2005). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50), 813-834.
- Seçer, H. Ş. (2010). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji Ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", *Journal of Social Policy Conferences*(50), 813-834.
- Seçer, Ş. ve Tınar, M. Y. (2004). İş Yerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek: Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, 9. Ulusal Ergonomi Kongresi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli Meslek Yüksekokulu, Denizli, 16-18 Ekim 2003, ss. 272-293.

- Sessa, V., I. ve Bowling, N., A. (2021). *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*, Routledge. New York.
- Selen, U. (2009). “İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; Ar-Ge Şirket Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi FBE, Tekirdağ.
- Selye, H. (1965). “The Stress Syndrome”, *AJN The American Journal of Nursing*, 65(3), 97-99.
- Selye, H. (1976). “Stress Without Distress”, *Psychopathology Of Human Adaptation*: 137-146.
- Semeraro A, Vilella S, Ruffo G. (2021). “PyPlutchik: Visualising and Comparing Emotion-Annotated Corpora”, *PLoS ONE* 16(9): e0256503. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0256503>
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Sevinç, H. (2015). “Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.
- Sezer, Ş. (2019). “İş Doyumunun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Sezgin, N. (1994). *Stresli ve Düşük Stresli Yaşam Tarzları*. Şahin, Nesrin Hisli. (Editör). *Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:2; 91-92.
- Siegrist, J. (1996). *Adverse Health Effects Of High-Effort/Low-Reward Conditions*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41.
- Smith, S. D. (2018). “Workplace Stress and Absenteeism, Turnover, and Employee Performance in the Ship-Repair Industry: A Case Study, (Doktora Tezi), Erişim adresi: https://media.proquest.com/media/hms/ORIG/2/uwMmH?_s=7nkZiDRlu hGivGPXkThgZ2GxFCs%3D

- Sofuoğlu, M. (2024). “Sanal Organizasyonlarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Etkileşimi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul
- Sohn, B. K., Park, S. M., Park, I. J., Hwang, J. Y., Choi, J. S., Lee, J. Y. ve Jung, H. Y. (2018). “The Relationship Between Emotional Labor and Job Stress Among Hospital Workers”, *Journal of Korean medical science*, 33(39).
- Sohn, H. K., and Lee, T. J. (2012). “Relationship Between HEXACO Personality Factors And Emotional Labour of Service Providers In The Tourism Industry”, *Tourism Management*, 33(1), 116-125.
- Solomon, R. C. (2002). “Back to Basics: On the Very Idea of “Basic Emotions””, *Journal for the theory of social behaviour*, 32(2).
- Soydaş, N. (2023). “Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Medya Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soysal, A. (2009). Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 333-359.
- Söyük, S. (2007). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Steers, R. (1975). “Problems In The Measurement of Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, 20: 546-558.
- Steer, R. M. ve Mowday, R. T. (1981). “Employee Turnover and Post Decision Accommodation Process”, *Research in Organizational Behavior*, 3, 235-281.
- Stein, N.L. ve Oatley, K. (1992). An Argument For Basic Emotions. In L.N. Stein, & K.Oatley (Eds), A Special Issue of *Cognition and Emotion*; Basic Emotions, UK: Lawrence Erlbaum Associates Ltd. publishers, p. 161-168.
- Stora, B. (1992). Stres, (Çev. Ayşe Kalın), İstanbul: İletişim Yayınları.

- Sun, H. Ö. (2002). “İşdoyumunu Üzerine Bir Araştırma”, Uzmanlık Tezi. Ankara, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- Süral Özer, P., Topaloğlu, T. ve Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). “Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi”, Ege Academic Review, 13(4), 437-447.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). “Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme”, International Journal of Management and Administration, 2(3), 49-65. <https://doi.org/10.29064/ijma.397853>
- Şahinbaş, F. ve Erigüç, G. (2019). “Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 15(4), 1201-1225.
- Şamlı, Y., Karadirek, E., Şamlı, S., ve Karadirek, F. (2023). “Okulöncesi Öğretmenlerinin Farklı Değişkenlere Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri”, International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR), 10(101), 3187–3199. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10256858>
- Şenel, G. ve Aydoğan, E. (2020). “Örgütsel Bağlılığın Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi Ve Felsefe Dergisi, 8(2), 147-156. <https://doi.org/10.32705/yorumyonetim.751726>
- Şengöz, M. (2022). “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli’nin Bütünleşik Bir Süreç Olarak Yeniden Yorumlanması”, JRES, 9(1), 164-173. <https://doi.org/10.51725/etad.977931>
- Şeşen, H. (2010). “Öncülleri ve Sonuçları İle Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, Ş. (1995). Yönetim ve Organizasyon, Konya.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2016). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Eğitim Yayın.

- Şimşir, İ. ve Seyran, F. (2020). “İş Tatmininin Önemi ve Etkileri”, MEYAD Academy Journal. 1(1):25-42.
- Tanrıöver, U. (2005). “The Effects Of Learning Organization Climate And Self Directed Learning On Job Satisfaction, Affective Commitment And Intention To Turnover”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tarhan, N. (2019). Duyguların Psikolojisi ve Duygusal Zeka. Timaş Yayınları. İstanbul.
- Taşkın, F. ve Dilek, R. (2010). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 37-46.
- Taştan, S. ve Aydın Küçük, B. (2019). “Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışlarını Açıklayan Psikososyal Yapılar Olarak İşyerinde Kıskançlık Duygusu ve Strese Yönelik Esnekliğin İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(1), 55-79.
- Taylor, J. A. (1953). “A Personality Scale Of Manifest Anxiety”, The Journal of Abnormal and Social Psychology, 48(2), 285–290. <https://doi.org/10.1037/h0056264>
- Tekin, İ. Ç. (2021). Duygusal Emek. İçinde Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler (ss. 35–54). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tekin, B. ve Deniz, B. (2019). “Muhasebe Meslek Mensuplarının İş Stresi, İş Performansı ve İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Kontrol Odağı Etkili Bir Faktör Mü?”, Muhasebe Ve Finansman Dergisi(84), 65-94. <https://doi.org/10.25095/mufad.625730>
- Tekin, G. ve Görgülü, B.(2018). “Clayton Alderfer’in ERG Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini”, Social Sciences Studies Journal. Vol:4, Issue:17, pp.1559-1566
- Tekne, S. ve Güney, S. (2020). “İş Görenlerin Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, 15(58), 143-170.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Tennant, C. (2001). “Work-Related Stress and Depressive Disorders”, Journal of psychosomatic research, 51(5), 697-704.

- Tett, R. P. ve Mayer, J. P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings", *Personal Psychology*, 256-293
- Thoits P. A. (1989). "The Sociology of Emotions", *Annual Review of Sociology*.
- Tiyce, M., Hing, N., Cairncross, G., ve Breen, H. (2013). "Employee Stress and Stressors in Gambling and Hospitality Workplaces", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12, 126 - 154.
- Tokmak, İ. (2014). "Duygusal Emek İle İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi" *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 134-156
- Tomkins, S. S. (1980) "Affect As Amplification: Some Modifications In Theory", in: PLUTCHIK R. and KELLERMAN H. (eds), *Emotion, Theory, Research, and Experience: Theories of Emotions*, pp. 141-165, Academic Press, New York, USA.
- Torland, M. (2011). "Emotional Labour And Job Satisfaction Of Adventure Tour Leaders: Does Gender Matter?", *Annals of Leisure Research*, 14(4), 369-389, DOI: 10.1080/11745398.2011.639419
- Torun, Y. (2016). "Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Towner, L. (1998). *Managing Employee Stress: Support Your Staff By Preventing Or Reducing Stress In The Workplace With This Step-By-Step Guide*, Kongan Page Limited, First Edition, London.
- Tunçbilek, M. M ve Adil, A. (2017). "Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma." *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 3:169 197.
- Tummers, L. G. ve Bakker, A. B. (2021). *Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review*. *Frontiers in psychology*, 12, 722080.

- Turan, E.Z. (2018). “İzlenim Yönetimi Taktikleri Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılığın Duygusal Emek Üzerindeki Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bayburt.
- Turhan, Ü. (2018). Otel İşletmelerinde Örgütsel Sosyalizasyonun, Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Muğla İlinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş Aile, Aile İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14/1, 209-232.
- Tutar, H. (2010). “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi Cilt: 65(1): 175-204.
- Tükeltürk, Ş. ve Topaloğlu, C. (2010). Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar. Ö. N. Timurcanday Özmen ve C. Topaloğlu (Ed.), Bireylerin Karşılaşabilecekleri Stres Faktörleri ve Stresle Mücadele Yöntemleri İçinde. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tükeltürk, A. Ş., Perçin, Ş., N. ve Güzel, B. (2012). “Psikolojik Kontrat İhlal Algısı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 10(20), 93-110
- Tütüncü, Ö.ve Demir, M. (2003). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), 146-169.
- Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R. ve Belkin, A. (2015). “Work Stress and Turnover Intentions Among Hospital Physicians: The Mediating Role of Burnout And Work Satisfaction”, Journal of Work and Organizational Psychology, 31(3), 207-213.
- Uslu, T., Özgür, E., Rodoplu Şahin, D. ve Z. Gündoğdu Şanlı (2010).“Cross- Cultural and Demographical Examination of Positive Organizational Behaviors and the Mediating Effect of Positive Psychology at Work and Organization”, 12th European Congress of Psychology, July 4-8, Istanbul,

- Uyguç, N. (2003). "Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18, 93-103.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2016). "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), 91-99.
- Ünal, A. (2011). "Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Bir Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Üngüren, E. ve Doğan, H. (2010). "Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin CHAID Analiz Yöntemiyle Değerlendirilmesi", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11(2), 39-52.
- Ünsoy, Ö. ve Gürol, M., A. (2000). "Kadınların Girişimcilikteki Rollerini: Günümüz Koşullarında Engel ve Fırsatların Bir İrdelenmesi", Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, (387-402).
- Vanderberg, R. J. ve Nelson, J. B. (1999). "Disaggregating The Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?", Human Relations, 52(10), 1313-1336.
- Van Wingerden, J., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2017). "Fostering Employee Well-Being Via A Job Crafting Intervention", Journal of Vocational Behavior, 100, 164-174.
- Varol, F. (2010). "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Walsh, G. ve Bartikowski, B. (2013). "Employee Emotional Labour And Quitting Intentions: Moderating Effects Of Gender And Age", European Journal Of Marketing, 47(8), 1213-1237.
- Wharton, A. S. (2009). "The Sociology of Emotional Labor." Annual Review of Sociology 35(1):147-165.

- Wharton, A. S. (1993). "The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job", *Work and Organizations*, 20 (2), 205–232.
- Weiss, H. M. ve Cropanzano, R. (1996). "Affective Events Theory: A Theoretical Diseussion of the Structure, Causes and Consequenees of Affective Experienees at Work," *Research in Organisational Behavior*, Vol.18: 1-79.
- Wen, J., Huang, S. S. ve Hou, P. (2019). "Emotional İntelligence, Emotional Labor, Perceived Organizational Support, and Job Satisfaction: A Moderated Mediation Model", *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.
- Westman, M., Hobfoll, S.E., Chen, S., Davidson, O.B. ve Laski, S. (2004). "Organizational Stress Through The Lens of Conservation of Resources (COR) Theory", *Exploring Interpersonal Dynamics*, Emerald Group Publishing, Bingley, pp. 167-220.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment İn Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Wu, X., Li, J., Liu, G., Liu, Y., Cao, J., ve Jia, Z. (2018). "The Effects Of Emotional Labor and Competency on Job Satisfaction İn Nurses Of China: A Nationwide Cross-Sectional Survey", *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 383-3
- Xiong, W., Huang, M., Okumus, B., Leung, X. Y., Cai, X ve Fan, F. (2023). "How Emotional Labor Affect Hotel Employees' Mental Health: A Longitudinal Study", *Tourism Management*, 94, N.PAG. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104631>
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). "A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18), 483-500.
- Yalçın, D. A. ve İplik, Ö. F. N. (2005). "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.

- Yang, F. H. ve Chang, C. C. (2008). "Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey", *International Journal of Nursing Studies*, 45(6), 879-887.
- Yang, J. H. ve Jeoung, K. H. (2014). "Effects of Emotional Labor, Job Satisfaction and Organizational Commitment On Turnover Intention In Nurses", *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 15(12), 7170-7178
- Yang, J. T., Wan, C. S. ve Fu, Y. J. (2012). "Qualitative Examination of Employee Turnover And Retention Strategies In International Tourist Hotels In Taiwan", *International journal of hospitality management*, 31(3), 837-848.
- Yarimoğlu, E. K. ve Ersönmez, N. (2017). "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(1), 79-98.
- Yazgan İnanç, B., Bilgin, M. ve Atıcı Kılıç, M. (2015). "Gelişim Psikolojisi-Çocuk ve Ergen Gelişimi", Pegem Akademi, 10.Baskı, Ankara.
- Yeke, S. ve Pınar, İ. (2021). "Algılanan Sosyal Desteğin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Doğal Davranışın Aracılık Rolü", *Journal of Research in Business*, 6(1), 222-249.
- Yeke, S. (2020). "İşe Yabancılaşmada Algılanan Sosyal Destek ve Duygusal Zeka: Duygusal Emek Boyutlarının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yelboğa, A. (2007). "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi", *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-19.
- Yelboğa, A. (2012)."Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma." *Ege Akademik Bakış* 12.2, 2012: 171-182.
- Yelkikalan, N. (2006). "21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zekâ", *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:1, ss. 39-50.
- Yener, S. (2016). "İşten Ayrılma Niyetinin Belirleyeni Olarak Psikolojik Rahatlık", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 169-192.

- Yeşil, A. (2016). “Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme”, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 158-180.
- Yıldız, E. (2007). “İnsan Duygularına Yeni Bir Yaklaşım: Duygu Sosyolojisi”, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi(2), 235-253.
- Yıldız, H. ve Sazkaya, M.K. (2021). “Duygusal Emek ile İş Stresi İlişkisinin İncelenmesi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 8 (1), 29-50.
- Yim, F., Cheung, C. ve Baum, T. (2018). “Gender and Emotion in Tourism: Do Men and Women Tour Leaders Differ in Their Performance of Emotional Labor?” Journal of China Tourism Research, 14(4), 405-427
- Yin, H. (2012). “Adaptation and Validation of the Teacher Emotional Labour Strategy Scale in China”, Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology, 32(4), 451- 465.
- Yumuşak, S. (2007). “İşgörende İş Stresini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim Bilimleri Dergisi, Journal Of Administrative Science. 5 (1), 101-112.
- Yüksel, H. (2014). “Emek Kavramının Ortaya Çıkışında Rol Oynayan Tarihi Dönüm Noktalarının Süreç Merkezli Değerlendirilmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(2), 257-273.
- Yüksel, İ. (2005). “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 291-306.
- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 13(2), 81-104.
- Yürür, S., Gümüş, M. ve Hamarat, B. (2011). “Çalışan-Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi”, Journal of Yaşar University/Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 6(23).

- Yürür, Ş. (2011). “Öğrenilmiş Güçlülük, Kudem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 107-126.
- Zanna, M. P. ve Rempel, J. K. (1988). Attitudes: A New Look At An Old Concept. In D. Bartal & A. W. Kruglanski (Eds.), The social psychology of knowledge (pp. 315–334). Cambridge University Press; Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Zapf, D. (2002). “Emotion Work and Psychological Well-Being. Are View of The Literature and Some Conceptual Considerations”, Human Resource Management Review. Vol 12, 237–268. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00048-7](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00048-7)
- Zapf, D. ve Holz, M. (2006). “On the Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations”, European Journal of Work and organizational Psychology, 15, 1-28. <https://doi.org/10.1080/13594320500412199>
- Zhang, Q. ve W. Zhu, (2008), “Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout, and Satisfaction in Chinese Higher Education”, Communication Education, 57(1), 105-122.
- Zhou, J. ve George, J.M. (2001). “When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice”, Academy of Management Journal, 44, 682-696. <http://dx.doi.org/10.2307/3069410>
- Zhu, T., Park, S. K., Tu, R. ve Ding, Y. (2023). “Does Emotional Labor Trigger Turnover Intention? The Moderating Effect of Fear of COVID-19”, Sustainability, 15(21), 15336.
- Zikmund, W. G. (1997). Business Research Methods, 5. Edition, The Dryden Press, Orlando.

İNTERNET KAYNAKLARI

- [1] Türk Dil Kurumu Sözlükleri, <https://sozluk.gov.tr/> (E.T: 04.12.2023).
- [2]. Resort Turizm Perspektif, Aylık Turizm ve Seyahat Sektörü Dergisi, Yıl: 21, Sayı: 204, Nisan 2019. Resort Turizm Perspektif (2020), <https://aktob.org.tr/3d-flip-book/sayi-204/> (E.T: 09.06.2024).

- [3]. Ücretli Çalışan İstatistikleri, Nisan 2024,
<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Ucretli-Calisan-Istatistikleri-Nisan-2024-53587#:~:text=T%C3%9C%C4%B0K%20Kurumsal&text=Sanayi%2C%20in%C5%9Faat%20ve%20ticaret%2Dhizmet,283%20bin%2078%20ki%C5%9Fi%20oldu.> (E.T: 09.06.2024).



EKLER

EK-1

ANKET FORMU

Numara

Değerli Çalışan,

Bu anket formu Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü "İşletme Ana Bilim Dalında" Doç.Dr. Metin OCAK danışmanlığında yürütmekte olduğum doktora tezi çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Size sunulan soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İzinizden geldiği biçimde cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı, soruların tamamına vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. Anket sorularına verilecek cevaplar istatistiki kurallar çerçevesinde genelleneceğinden anket formunun herhangi bir yerine kimlik bilgisi koymanız beklenmemektedir. Araştırma açısından kimliğiniz değil, cevaplarınız önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, soruları lütfen "olması gerekeni (ideali)" değil, "**hali hazırda olanı**" düşünerek yanıtlayınız.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Şakir ZENGİN
Doktora Öğrencisi

1.Yaşınız :

2.Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

3.Medeni Durumunuz : Evli Bekar

4. Eğitim Seviyesi : İlköğretim Lise ÖnLisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

5.İşyerinizdeki Toplam

Çalışma Süreniz : 0-5 yıl arası 6-10 yıl arası 15-20 yıl arası 21 yıl ve üzeri

6.Çalıştığınız Bölüm/

Departman

: Ön Büro Mutfak Kat Hizmetleri Yiyecek/İçecek
 Teknik Servis Muhasebe/Finansman Güvenlik Çamaşırhane
 İnsan Kaynakları Yönetim Pazarlama/Satış

(Kat görevlisi, Oda hizmetleri, resepsiyon, santral memuru, garson, komi, asansörcü, mutfak, çamaşırhane, bar ve teknik bölüm çalışanı güvenlik personeli, vb.)

(Resepsiyon, Gece Müdürü, Mutfak Şefi, Bar Müdürü, vb.)

(Ön Büro Müdürü, Otel Müdürü, Yiyecek-İçecek Müdürü vb.)

7. Yaptığınız İş : Çalışan

Alt Düzey Yönetici

Orta Düzey Yönetici

Üst Düzey Yönetici



(Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Personel Müdürü, Pazarlama Müdürü, Güvenlik Müdürü, Muhasebe Müdürü vb.)

	Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	1	2	3	4	5
2	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	1	2	3	4	5
3	Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	1	2	3	4	5
4	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
5	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	1	2	3	4	5
6	Müşterilere gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	1	2	3	4	5
7	Göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmek için çaba harcarım	1	2	3	4	5
8	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
9	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
10	Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
11	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
12	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.	1	2	3	4	5
13	Müşterilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	1	2	3	4	5

	Son zamanlarda aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkla yaşadığınızı belirtiniz	Hiçbir zaman	Ara sıra	Sık sık	Çoğunlukla	Her zaman
1	İşim benim için bir hobi gibidir	1	2	3	4	5
2	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
3	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu	1	2	3	4	5

	Düşünüyorum					
4	İşimden çok keyif alıyorum	1	2	3	4	5
5	Genel olarak işim beni tatmin ediyor	1	2	3	4	5

	Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	Hiç katılmıyorum	Az	Bir ölçüde	Çoğunlukla katılmıyorum	Tamamen
1	Geleceğimin görev yaptığım kuruma yakından bağlı olduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
2	Eğer kurumun iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim	1	2	3	4	5
3	Kurum ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür	1	2	3	4	5
4	Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım	1	2	3	4	5
5	Gerektiğinde kurumun iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim	1	2	3	4	5
6	İşime çok az ya da hiç bağlılık duymuyorum	1	2	3	4	5

	Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle
1	İşim sağlığı doğrudan etkilemeye yatkındır.	1	2	3	4	5
2	Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	1	2	3	4	5
3	İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.	1	2	3	4	5
5	İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.	1	2	3	4	5
6	Şirketimde düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.	1	2	3	4	5
7	Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.	1	2	3	4	5

	Lütfen, aşağıda belirtilen ifadelere hangi ölçüde katıldığınızı belirtiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Eğer imkanım olsaydı işimden ayrılırdım.	1	2	3	4	5
2	Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	1	2	3	4	5
3	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5
4	İşimden ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5





T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK
KURULU ONAY BELGESİ

Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kuruluna başvuran Toros Üniversitesi İşletme Bölümünde görevli Doç. Dr. Metin OCAK' ın danışmanı olduğu Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Doktora Öğrencisi Şakir ZENGİN' in "Doğal Duygusal Emek ve Pozitif- Negatif İş Tutumları İlişkisinde Yüzeysel ve Derin Duygusal Emegin Rollerini Üzerine Turizm İşletmelerinde Boylamsal bir Araştırma" adlı tez çalışması kurumumuz tarafından incelenmiş ve;

Etik Yönden uygun bulunmuştur.	<input checked="" type="checkbox"/>
Etik Yönden Geliştirilmesi gerekmektedir.	<input type="checkbox"/>
Etik Yönden Uygun Bulunmamıştır	<input type="checkbox"/>

Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik kurul Kararı	
Başvuru Formunun Etik Kurula Ulaştığı Tarih	23.02.2024
Etik kurul Karar Toplantı Tarihi ve Karar No	23.02.2024/44
Yer	Toros Üniversitesi Rektörlük Senato
Katılımcılar	Formda imzası bulunan üyelerimiz toplantıya katılmıştır.

KURUL BASKANI VE ÜYELERİ:

Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN	Başkan
Prof. Dr. Fügen ÖZCANARSLAN	Üye
Prof. Dr. Sera Yeşim AKSAN	Üye
Prof. Dr. Adnan MAZMANOĞLU	Üye
Prof. Dr. Erkin ERTEN	Üye
Prof. Dr. Köksal HAZIR	Üye
Prof. Dr. Ünal YETİM	Üye

Açıklama:



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 27/02./2025

Tezin Başlığı: DOĞAL DUYGUSAL EMEK VE POZITIF-NEGATIF İŞ TUTUMLARI İLİŞKİSİNDE YÜZEYSSEL VE DERİN DUYGUSAL EMEĞİN ROLLERİ ÜZERİNE TURİZM İŞLETMELERİNDE BOYLAMSAL BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 301 sayfalık kısmına ilişkin, 27/02/2025 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 2 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

-
- 1- Kaynakça hariç
 - 2- Alıntılar hariç
 - 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,

-
- 1- Kaynakça hariç
 - 2- Alıntılar dahil
 - 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimi yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Şakir ZENGİN

İmzası : Tarih: 27/02/2025

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tezi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı : Doç Dr. Metin OCAK

İmzası : Tarih: 27/02./2025

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (...2...) sayfa

DOĞAL DUYGUSAL EMEK VE
POZİTİF-NEGATİF İŞ TUTUMLARI
İLİŞKİSİNDE YÜZEYSEL VE
DERİN DUYGUSAL EMEĞİN
ROLLERİ ÜZERİNE TURİZM
İŞLETMELERİNDE BOYLAMSAL
BİR ARAŞTIRMA

Yazar Şakir Zengin

Gönderim Tarihi: 27-Őub-2025 08:50AM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 2000068788

Dosya adı: ŐZTEZ_25.02.2025_2_.docx (822.99K)

Kelime sayısı: 84719

Karakter sayısı: 580943

DOĞAL DUYGUSAL EMEK VE POZİTİF-NEGATİF İŞ TUTUMLARI İLİŞKİSİNDE YÜZEYSEL VE DERİN DUYGUSAL EMEĞİN ROLLERİ ÜZERİNE TURİZM İŞLETMELERİNDE BOYLAMSAL BİR ARAŞTIRMA

ORJİNALLİK RAPORU

%2	%2	%3	%
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	%1
2	Ozen, Melek Yagci. "Sağlık çAlisanlarında Duygusal Emek, Tukenmislik ve İş Tatmini ilişkisinin incelenmesi: Konya ilinde Bir Uygulama", Necmettin Erbakan University (Turkey), 2021 Yayın	%1
3	Taş, Mehmet. "Duygusal Emek ile iş Doyumunu İlişkisinde Kendini Ayarlayanın rolü: Akademisyenler üzerine Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey), 2024 Yayın	%1

Alıntılan çıkart

Bibliyografyayı Çıkart

Kapat

üzerinde

Eşleşmeleri çıkar

< %1