T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

BAZI ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI İLE DUYGUSAL EMEK: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Rukiye CAN YALÇIN

Tez Danışmanı
Doç. Dr. H. Nejat BASIM

ANKARA - 2012

TEZ TANITIM FORMU

TEZİN TARİHİ: 2012

TEZİN TİPİ: Doktora Tezi

TEZİN BAŞLIĞI: Bazı Öncülleri ve Sonuçları ile Duygusal Emek: Görgül Bir Araştırma

TEZİN YAPILDIĞI BİRİM: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı

SPONSOR KURULUŞ: -

DAĞITIM LİSTESİ: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Tez Hazırlama, Onay, Dağıtım ve Muhafaza Esasları Kılavuzunda Belirtilen Yerlere

TEZİN ÖZETİ: Bu çalışma, duygusal emeğin öncülleri ile sonuçlarını bir yapısal eşitlik modeli içinde tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu maksatla Ankara'da ilköğretim liselerde çalışan 393 öğretmenden anket yöntemi ile toplanan verilerin analizi sonucunda, duygusal emeğin örgüt kültürü algısı ve kişilik özelliklerinden etkilendiği ve sonuçta bireylerin tükenmişlik ve iş tatminini etkilediği görülmüştür. Ayrıca, duygusal emeğin öncül değişkenlerin sonuç değişkenlerine etkisinde aracılık yaptığı belirlenmiştir. Çalışma araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının kurgulanan model çerçevesinde açıklanabileceğini ortaya koymuştur.

ANAHTAR KELİMELER: Duygusal Emek, Örgüt Kültürü, Kişilik, İş Tatmini, Tükenmişlik

SAYFA SAYISI: 202

GİZLİLİK DERECESİ: Tasnif Dışı

KARA HARP OKULU

SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Rukiye CAN YALÇIN'ın, Bazı Öncülleri ve Sonuçları ile Duygusal Emek: Görgül Bir Araştırma konulu tez çalışması, jürimiz tarafından SAVUNMA YÖNETİMİ Ana Bilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan ----------
Doç.Dr. Cenk SÖZEN

Üye ----------
Doç.Dr. Akif TABAK

Üye ----------
Doç.Dr. Ömer TURUNÇ

Üye ----------
Doç.Dr.Sait GÜRBÜZ

Üye ----------
Doç.Dr. H. Nejat BASIM
(Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

06 / 06 / 2012

Yrd.Doç.Dr. Ali IŞIK
Svn. Bil. Ens. Md.

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim ve özellikle tez çalışmam süresince hiçbir fedakarlığı ve yardımı esirgemeden tüm aşamalarda büyük bir sabırla beni yönlendiren ve yüreklendiren danışmanım, hocam, Sayın Doç.Dr. H.Nejat BASIM'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Ayrıca, eğitimimiz süresince her türlü konuda yardımcı olan tüm Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Personeline; tezimin hazırlanması sürecinde tez izleme komitesi olarak değerli zamanlarını ayıran saygıdeğer hocalarım Doç. Dr. AKİF TABAK ve Doç.Dr. Cenk SÖZEN'e; çalışmamın analiz aşamasında yardımlarını esirgemeyen dönem arkadaşım Memduh BEĞENİRBAŞ'a saygı ve şükranlarımı sunarım.

Hayatımın her anına anlam katan ve varlıklarıyla bana huzur veren çocuklarım Berru, Kerim Kamil ve değerli eşim Ali YALÇIN'a tüm kalbimle minnettarım.

Son olarak, yoğun doktora eğitimim süresince çocuklarımın her türlü bakımıyla ilgilenen ve aynı zamanda beni sonuna kadar destekleyerek bu süreci kolaylaştıran çok sevgili anneme ve babama ne kadar teşekkür etsem azdır.

T.C.
KARA HARP OKULU
SAVUNMA BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAVUNMA YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
ANKARA 2012

BAZI ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI İLE DUYGUSAL EMEK: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Rukiye CAN YALÇIN

ÖZET

Bu çalışma, duygusal emek davranışlarının bazı öncülleri ile sonuçlarını bir yapısal eşitlik modeli içinde tespit etmek amacıyla yürütülmüştür. Bu amaçla Ankara'da Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan 393 öğretmenden anket yöntemi ile toplanan verilerle bir araştırma yapılmıştır. Bulgulara ulaşmak için yapısal eşitlik modeli analizi ile birlikte, tek yönlü varyans analizi, regresyon ve korelâsyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde, duygusal emek davranışlarının öncülleri olarak ele alınan örgüt kültürü ve kişilik özelliklerinin duygusal emek davranışları üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Ayrıca, duygusal emek davranışlarının, tükenmişlik ve iş tatmini değişkenlerini yordadığı ortaya konmuştur. Dahası örgüt kültürünün ve kişiliğin tükenmişlik ve iş tatmini üzerinde dolaylı etkisi ile duygusal emek davranışlarının aracı değişkenler olduğu görülmüştür. Bunların yanı sıra değişkenler arası ikili ilişkiler incelendiğinde, yapısal eşitlik modeli çerçevesinde ortaya konan ilişkiler desteklenmiştir. Bireylerin demografik özelliklerinden bazılarının, araştırmada incelenen örgütsel değişkenler üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Tüm bulgular değerlendirildiğinde, örgüt kültürü ve kişiliğin duygusal emek davranışlarını etkilediği; bu davranışların da çalışanların tükenmişlik ve iş tatmini algıları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Sonuç

olarak, duygusal emek davranışlarını merkeze alan, örgüt kültürü ve kişilik özelliklerini öncül olarak kabul eden ve tükenmişlik ile iş tatminini sonuç değişkenleri olarak ele alan bir modelin oluşturulabileceği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler : Duygusal Emek, Örgüt Kültürü, Kişilik, Tükenmişlik, İş Tatmini

Tez Yöneticisi : Doç. Dr. H. Nejat BASIM

Sayfa Sayısı : 202

T. R.
TURKISH MILITARY ACADEMY
DEFENSE SCIENCE INSTITUTE
DEPARTMENT OF DEFENCE MANAGEMENT
ANKARA 2012

SEVERAL ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF EMOTIONAL LABOR: A STUDY ON TURKISH DEFENCE INDUSTRY

PH. D. DISSERTATION

Rukiye CAN YALÇIN

ABSTRACT

This study was conducted to explore the antecedents and the consequences of emotional labor in a structurial equation model. In this respect, a field study was executed on 393 teachers working in Ankara, in primary and high schools of Ministry of National Education. Besides structurial equation model analysis, one-way ANOVA, correlation and regression analysis were conducted. Results showed that the antecents of emotional labor those organizational culture and personality of teachers had significant effects on emotional labor. In addition to this, it was found that emotional labor had significant effects on burnout and job satisfaction. Furthermore, it was revealed that organizational culture and personality had an indirect effect on burnout and job satisfaction, and emotional labor behaviors were deemed to be the mediator variables. Also the results of correlatons between the variables supported the equation model. It was found that some of the demographic variables had several effects on organizational variables. The evaluation of the findings as a result presents that organizational culture and personality had on emotional labor, and emotional labor predicts teachers' burnout and job satisfaction. Thus, it was

found that it is possible to form a model in which emotional labor lies in the center; organizational culture and personality are the antecedents and burnout and job satisfaction are the consequences of emotional labor.

Keywords : Emotional Labor, Organizational Culture, Personality, Burnout, Job Satisfaction

Advisor : Doç. Dr. H. Nejat BASIM

Number of Pages : 202

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR i
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR x
ŞEKİLLER xii
KISALTMALAR xiii
ÖN SÖZ xiv
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI 4
   a. Hochschild'ın Duygusal Emek Yaklaşımı 5
   b. Ashforth ve Humprey'nin Duygusal Emek Yaklaşımı 12
   c. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı 19
   d. Grandey'nin Duygusal Emek Yaklaşımı 23
2. ÖĞRETİMDE DUYGUSAL EMEK 32

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI 36
   a. Örgüt Kültürünün Oluşumu 38
   b. Örgüt Kültürünün Ögeleri 40
   c. Örgüt Kültürü Sınıflamaları 45
   d. Örgüt Kültürü Modelleri 47
      (1) Deal ve Kennedy'nin Modeli 47
      (2) Parsons'un AGIL Modeli 49
      (3) Ouichi Modeli 50
      (4) Peters ve Waterman'ın Modeli 52
      (5) Akıncı'nın Modeli 54
      (6) Danışman ve Özgen'in Yaklaşımı 55

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ 56
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ 58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KİŞİLİK

1. KİŞİLİK KAVRAMI 60
2. KİŞİLİĞİN ÖZELLİKLERİ 62
3. KİŞİLİĞİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER 63
4. KİŞİLİK KURAMLARI 64
a. Psikoanalitik yaklaşım 65
b. Davranışçı Yaklaşım 66
c. Fenomenolojik Yaklaşım 67
d. Gestalt Yaklaşımı 68
e. Bilişsel Yaklaşım 68
d. Özellik Yaklaşımı 69
5. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ 70
4. KİŞİLİĞİN DUYGUSAL EMEK İLE İLİŞKİSİ 73

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI

1. TÜKENMİŞLİK 76
a. Tükenmişlik Kavramı 78
b. Tükenmişliğin Boyutları ve Belirtileri 79
c. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler 81
b. Tükenmişliğin Birey ve Örgütlere Etkileri 83
2. İŞ TATMİNİ 84
a. İş Tatmini Kavramı 84
b. İş Tatmini Etkileyen Faktörler ve İş Tatmini Boyutları 85
c. İş Tatmininin Etkileri 88
3. TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİNİN DUYGUSAL EMEK İLE İLİŞKİSİ 90

BEŞİNCİ BÖLÜM
DUYGUSAL EMEĞİN BAZI ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU 93
2. ARAŞTIRMANIN AMACI 93
3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 93
4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ 94
   a. Araştırma Modeli 94
   b. Modele İlişkin Görgül Gerekçeler 95
   c. Araştırma Soruları ve Hipotezler 102
5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 105
6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 105
   a. Evren ve Örneklem 106
   b. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 106
   c. Veri Analiz Yöntemi 116
   d. Yapısal Eşitlik Modeli ve Yol Analizi 117

ALTINCI BÖLÜM
BULGULAR

1. ÖRNEKLEME İLİŞKİN İSTATİSTİKLER 120
2. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER 121
3. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER 123
4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN BAĞIMLI DEĞİŞKENLER ÜZERİNE ETKİLERİ 128
5. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER 137
   a. Duygusal Emek Boyutlarını Yordayan Değişkenler 137
   b. Tükenmişlik Boyutlarını Yordayan Değişkenler 141
   c. İş Tatminini Yordayan Değişkenler 147
   b. Aracılık Etkisi Test Bulguları 149

6. MODEL ÖNERİSİ 151

YEDİNCİ BÖLÜM
TARTIŞMA VE SONUÇ

1. BAĞIMLI DEĞİŞKENLER İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER 160
2. BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER..... 169
3. YAPISAL EŞİTLİK MODELİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER 171
4. ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI ÖRGÜTE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER 172
5. GELECEKTE YAPILACAK ARAŞTIRMALARA ÖNERİLER..... 173

KAYNAKLAR..... 174
EKLER..... 203

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo-1: Duygusal Emek Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler 108

Tablo-2: Duygusal Emek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.. 109

Tablo-3: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler .. 110

Tablo-4: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları..... 111

Tablo-5: Kişilik Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler 112

Tablo-6: Kişilik Ölçeğinin DFA Sonuçları 113

Tablo-7: Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Ölçen Maddeler 114

Tablo-8: Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin DFA Sonuçları 115

Tablo-9: İş Tatmini Ölçeğinin DFA Sonuçları 116

Tablo-10: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler 120

Tablo-11: Örnekleme Ait Betimleyici İstatistikler 122

Tablo-12: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler..... 123

Tablo-13: Değişkenler Arasındaki Korelâsyonlar 127

Tablo-14: Cinsiyete Göre ANOVA Sonuçları 130

Tablo-15: Anlamlı Çıkan İlişkilerin Cinsiyete Göre Karşılaştırması 132

Tablo-16: Yaşa Göre ANOVA Sonuçları..... 133

Tablo-17: Anlamlı Çıkan İlişkilerin Yaşa Göre Karşılaştırması..... 134

Tablo-18: Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları 135

Tablo-19: Anlamlı Çıkan İlişkilerin Okul Türüne Göre Karşılaştırması 137

Tablo-20: Eğitime Göre ANOVA Sonuçları 137

Tablo-21: Anlamlı Çıkan İlişkilerin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırması. 139

Sayfa

Tablo-22: Yüzeysel Davranış Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları 140

Tablo-23: Derinlemesine Davranış Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları 141

Tablo-24: Doğal Duygular Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları 143

Tablo-25: Duygusal Tükenme Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları 144

Tablo-26: Duyarsızlaşma Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları 145

Tablo-27: Kişisel Başarı Hissi Azalması Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları 147

Tablo-28: İş Tatminini Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları 149

Tablo-29: Aracılık Etkisi Test Bulguları 154

Tablo-30: Regresyon Ağırlıkları 156

Tablo-31: 1. Modele Ait Uyum Değerleri 160

Tablo-32: 2. Modele Ait Uyum Değerleri 161

Tablo-33: Regresyon Ağırlıkları 163

Tablo-34: Regresyon Ağırlıkları (Anlamlı İlişkiler) 166

Tablo-35: Modele Ait Uyum Değerleri .....

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil-1: Morris ve Feldman'in Duygusal Emek Modeli 21

Şekil-2: Grandey'nin Duygusal Emek Yaklaşımı 26

Şekil-3: Kültürün Ögeleri 41

Şekil-4: Kişiliği Belirleyen Faktörler 64

Şekil-5: Araştırma Modeli 95

Şekil-6: Araştırma Modeli Üzerinde Hipotezler 104

Şekil-7: Detaylandırılmış Yapısal Eşitlik Modeli 152

Şekil-8: Farklı Yollar Kullandıktan Sonra Oluşan Model 153

Şekil-9: Anlamlı İlişkileri Gösteren Model 159

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA : Analysis of Variance

KBHA : Kişisel Başarı Hissi Azalması

YEM : Yapısal Eşitlik Modellemesi

ÖN SÖZ

İnsanlar örgütlerin en temel bileşenidir ve insanın doğasındaki dinamik süreç örgütlerde de yansıma bulmaktadır. Bu yüzden özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren örgütler insanı ve insan davranışlarını anlama çabasına girmiştir. Bu amaçla yapılan sayısız araştırmanın nihai amacı ise hem örgütleri insanların içinde bulunmaktan mutlu oldukları bir ortam haline getirmek hem de örgütün başarısını mümkün olan en üst düzeye çıkarmak olmuştur. Özellikle son dönemlerde de insanın rasyonel bir varlık olmasının yanısıra duyguların da insan davranışında önemli bir belirleyici olduğu kabülüne dayanan çalışmaların sayısı hızla artmıştır.

Bu bağlamda duygusal emek kavramı özellikle son yıllarda örgütsel davranış alanında üzerinde durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı ise duygusal emeği etkileyen bazı örgütsel ve bireysel faktörleri ve aynı zamanda duygusal emeğin sonuçlarını ortaya koymaktır. Bu maksatla bir model oluşturulmuş ve model öğretmenlerden elde edilen veriler üzerinde test edilmiştir.

Bu tür etkileşimlerin ortaya konmasının, bir yandan etkili ve verimli yönetim organizasyon modellerinin keşfedilmesini sağlayacağını, diğer yandan da yerli yazını zenginleştirebileceğini değerlendirmekteyiz.

Bu bağlamda çalışmamızın yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmacı ve uygulamacılara katkıda bulunmasını dileriz.

GİRİŞ

Günümüzde hizmet sektörünün öneminin artması, güçlü bir rekabeti de beraberinde getirmiş ve çalışanlar bu rekabet sürecinin en önemli unsuru olarak görülmeye başlanmıştır. Zira, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve hizmet örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, hizmeti alanlarla birebir ve çoğunlukla yüz yüze iletişimde olan çalışanların çaba ve gayretleri ile mümkün olabilmektedir. Doğal olarak duygular bu süreçte önemli olmakta ve bundan dolayı çalışanların duygularını da kullanarak, müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmaları istenmektedir. Bu durum örgütleri en değerli varlıkları olan çalışanlarının duygu dünyalarını anlayıp, onların ruh hallerini örgüt başarısına kanalize etme çabasına yöneltmiştir. Normal şartlarda duygu, soyut ve kişiye özel nitelikte olmasına rağmen, günümüzde adeta ekonomik değeri olan somut bir ürün haline gelmiştir (Özgen, 2010). Özellikle son yıllarda, hizmet sektörünün de hızla büyümesiyle "Duygusal Emek" birçok hizmet alanı ve mesleğin vazgeçilmez ve yaygın bir bileşeni olarak dikkat çekmektedir.

Duygular bireysel bir nitelik taşımasına rağmen, özellikle çalışma yaşamında ifade edilme sürecinde hem bireysel hem de örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Bu bağlamda, ilk olarak örgüt kültürü duygusal norm ve beklentilere etki ederek çalışanın duygusal emek sürecini etkileyebilmektedir (Gardner ve diğ., 2009). Çünkü örgüt kültürü, duygu ve davranışların şekillenmesinde önemli bir belirleyicidir (Martin ve diğ., 1998). Diğer yandan, insanı diğer organizmalardan ayıran en büyük özellikleri ise sahip oldukları akıl yetileri ve duygularıdır. Özellikle hizmet sektöründe görev yapanların tutum ve davranışları belli bir noktaya kadar sosyalleşme ve eğitimle geliştirilebilmesine karşın, çoğunlukla kişilik özellikleri ile de ilişkilidir (Sohn ve Lee, 2012). Son zamanlarda yapılan çalışmalar (Kim, 2008; Yu ve diğ., 2007) da, örgütler tarafından gösterilmesi istenen duygusal emeğin, hizmet çalışanlarının kişiliğine bağlı olarak farklılıklar gösterdiğine işaret etmektedir.

Kişilik özelliklerine ve örgütteki kültürel eğilimlere göre şekillenen duygusal emek davranışları ise nihayetinde çalışanların iş tutumlarını şekillendirmektedir. Bu bağlamda, duygusal emeğin bazı çalışanların işe karşı olumlu tutumlarını pekiştirerek iş tatminine neden olabildiği (Ashforth ve Humprey, 1993) bazılarında ise sürekli olarak duygusal çaba gerektiren sürecin hem fiziksel hem de psikolojik tükenmeye neden olabildiği (Hochscild, 1983) görülmektedir.

Bu kapsamda, bu çalışma duygusal emek davranışlarını merkeze alarak kişilik ve örgüt kültürünün bu davranışlara etkisi ve aynı zamanda duygusal emeğin sonuçlarını da tükenmişlik ve iş tatmini bakımından bütüncül bir çerçevede ele alarak aralarındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamaktadır. Zira, örgütsel davranış yazını incelendiğinde bahsedilen örgütsel değişkenlerin ilişkilerini inceleyen pek çok çalışma olmasına rağmen bu çalışmaların iki değişkenin ilişkisini ya da küçük parçaları anlamaya yönelik olduğu görülmektedir. Diğer yandan, eğitim-öğretim süreçlerinde duyguların rolü düşünüldüğünde öğretmenler açısından da duygusal emeğin özel önem arz ettiği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, tüm değişkenlerin ilişkilerinin, öğretmenler özelinde, aynı anda bir model kapsamında incelenmesi bu çalışmanın ayırt edici özelliğini oluşturmaktadır. Bu sayede duygusal emek sürecinin öğretmenler açısından daha iyi anlaşılması sağlanarak yazına katkıda bulunulabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışmada temel yöntem olarak yapısal eşitlik modeli analizi benimsenmiştir. Diğer yandan, çalışmada ikili ilişkilerin ve gruplararası farklılıkların belirlenebilmesi amacıyla oluşturulan araştırma soruları ve hipotezlerin sonuçlandırılabilmesi için tek yönlü varyans analizi ve regresyon analizi de yapılmıştır.

Çalışma yedi bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde, duygusal emek kavramı incelenmiştir. Duygusal emek ile geliştirilen farklı yaklaşımlar ve bu yaklaşımların ortaya koyduğu etkenler ele alınmıştır.

İkinci bölümde, duygusal emeği etkileyen çevresel bir faktör olarak örgüt kültürü ele alınmış; örgüt kültürünün oluşumu, boyutları ve ögeleri ortaya konmuştur. Ayrıca örgüt kültürü ve diğer örgütsel değişkenler arası ilişkiler incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise duygusal emek üzerinde etkili olan bireysel olarak kişilik incelenmiştir.

Dördüncü bölümde duygusal emeğin sonuçları tükenmişlik ve iş tatmini bağlamında tartışılmıştır.

Beşinci ve altıncı bölümlerde, duygusal emek davranışlarını merkeze alan ve bu davranışın öncülleri ile sonuçlarını birlikte ele alarak oluşturulan model, yapısal eşitlik modellemesi içinde test edilerek, elde edilen bulgular ortaya konmuştur.

Son olarak yedinci bölümde ise yazında daha önce yapılmış çalışmalar çerçevesinde, bu araştırmada varılan sonuçlar değerlendirilerek, ileride yapılabilecek çalışmalara ışık tutabilecek öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

Hizmet sektörünün hızla gelişmesi, insanlarla etkileşim üzerine kurulu işlerde çalışanların sayısındaki hızlı yükselişi de beraberinde getirmiştir. Hizmet aynı anda üretilip, tüketilen soyut bir kavramdır ve hem üretim hem de teslim aşamalarında müşteri de yer alır. Dolayısıyla hizmet sektörü birçok interaktif hizmet mesleklerini kapsamaktadır. Günümüzde ise hizmet sektöründeki bütün örgütlerin en değerli varlığı, onları başarıya götürecek olan çalışanlarıdır. Bu yüzden söz konusu örgütler müşterilerle sürekli sosyal etkileşim halindeki çalışanlarının iç dünyalarını daha iyi anlama ve onların ruh halini örgüt başarısına kanalize etme çabasına girmiştir. En genel haliyle çalışanların ruh halini işin gereklerine göre düzenlemesi olarak ifade edilebilecek "duygusal emek" kavramı da bu bağlamda örgüt başarısında önemli bir kavram haline gelmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde duygusal emek kavramı ele alınacaktır. Bu bağlamda, öncelikle duygusal emek kavramının ne olduğu ve daha sonra kavram ile ilgili geliştirilen yaklaşımlar incelenecektir.

1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

Duygusal emek kavramının tanımı, boyutları, nedenleri ve etkileri uzun süredir araştırmacıların ilgi alanı olmuştur. Kavram, ilk kez yılında Hochschild (1983) tarafından "emotional labor" (duygusal emek) olarak yazına kazandırılmış ve bu tarihten günümüze kadar da birçok araştırmacı farklı yaklaşımlarla kavramı tartışmıştır.

Hochschild (1983:7) duygusal emeği "duyguların diğerleri tarafından gözlenebilecek şekilde yüzsel ve bedensel davranışlarla ifade edilmesi"

olarak tanımlamıştır. Hochschild'ın ardından geliştirilen ve en çok kabul gören diğer yaklaşımlarda duygusal emek:

- Uygun duygular sergileme eylemi (Ashforth ve Humprey, 1993);

- Kişilerarası faaliyetlerde örgütün beklediği duyguların ifade edilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontrol (Morris ve Feldman, 1996);

- Duygusal ifadeyi düzenlemek için bazı duyguların güçlendirilmesi, değiştirilmesi ya da bastırılması (Grandey, 2000) şeklinde tanımlanmaktadır.

Tüm tanımların ortak noktası bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda duygusal ifadelerini düzenleme eylemidir. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için dört temel yaklaşım daha ayrıntılı şekilde irdelenecektir.

a. Hochschild'ın Duygusal Emek Yaklaşımı

"The Managed Hearth: Commercialization of Emotions" (1983) adlı eserinde ilk kez duygusal emek kavramını ortaya koyan ve daha sonra birçok araştırmacının dikkatini bu konuya vermesine neden olan Hochschild'a göre hizmet sunma işini yapan bireylerden uygun duygusal tepkiler vermeleri konusunda genel beklentiler vardır. Bu beklentiler hissedilmesi gereken duyguların amacını, süresini, yoğunluğunu ve çeşitliliğini belirleyen normlara ya da "hissedilen kurallara" (feeling rules) neden olmaktadır. Bu yüzden uçuş görevlilerinin neşeli, cana yakın; cenaze görevlilerinin hüzünlü ve ciddi; hemşirelerin ise anlayışlı ve yardımsever olması beklenir.

Bir hava yolu şirketinde çalışan uçuş görevlileri ile yapılan araştırmaya dayanan çalışmada duygusal emek "duyguların diğerleri tarafından gözlenebilecek şekilde yüzsel ve bedensel davranışlarla ifade edilmesi" olarak tanımlanmaktadır (Hochshild, 1983:7). Söz konusu çalışma,

Goffman (1959)'un geliştirdiği dramacı yaklaşımı esas alarak müşterileri seyirci, çalışanları aktör ve iş yerini de sahne olarak düşünmektedir (Grandey, 2000). Bu yaklaşımda duygusal emek bir çeşit izlenim yönetimi olarak ele alınmakta ve hizmet sunanın, amacına ulaşmak için duygusal ifade araçlarını kullanabileceği düşünülmektedir (Grove ve Fisk, 1989:430). Diğer bir ifade ile, çalışanın bir şekilde gerçekleştirdiği duygu yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlar (Grandey, 2000). Öyle ki, çalışanın müşterilerine ya da iş arkadaşlarına karşı agresif tavırları performansı zedelerken, güleryüzlü tavırları olumlu yönde etkileyecektir.

"Duygusal işçiler" olarak nitelendirilen hizmet sunanlar, başka insanlarla yüzyüze ya da sesli iletişime giren ve yaptıkları işin iletişim vasıtasıyla başka bir kişide belli bir duygusal durum yaratmayı gerektirdiği kişilerdir (Hochschild, 1983). Dahası işverenler eğitim, politika ve denetim gibi yöntemlerle, çalışanın duygusal aktiviteleri üzerinde kontrol sağlamaya çalışır. İnsanlarla bir örgüt çatısı altında etkileşime girildiğinde kişinin duygularını yönetmesi toplumsal bağlamda gerçekleştirilen basit bir kişisel eylem değildir. Nitekim, emek olarak satıldığı zaman duygu yönetiminin doğası değişir ve kuralları kişisel anlaşmalarla değil örgüt politikasınca belirlenir (Kruml ve Geddes, 2000). Bir işte çalışan tüm bireyler iş yerinde duygu yönetimi gerçekleştirdiği halde sadece bazılarının (örneğin hizmet sektöründe çalışanların) duygu denetçileri vardır ve bu duygu denetçileri çalışan-müşteri ilişkilerinin uygun bir şekilde gerçekleştirilmesinden sorumlu yöneticilerdir (Hochschild,1983:153).

Duygu kontrolüne rehberlik eden gösterim kurallarına (display rules) dikkat çeken Hochschild (1979,1983) hizmet sunanların duygu yönetimi için yüzeysel ve derinlemesine davranış şeklinde iki farklı yolla duygusal emek sarf ettiklerini ifade etmiştir. Örgütlerin ifade edilmesini bekledikleri gösterim kurallarına hizmet sunanlar yüzeysel davranış ya da derinlemesine davranış stratejilerinden birisi ile uyum sağlayabilirler (Hocschild, 1983):

(1) Yüzeysel ve Derinlemesine Davranış

Yüzeysel davranış gerçekte hissedilmeyen duyguların yüz ifadeleriyle, mimiklerle ya da ses tonuyla aslında hissediliyormuş gibi sunulmasıdır. Bu şekilde hizmet sunan aslında hissetmediği duyguları sergiler. Zira, uçuş görevlileri ile yapılan çalışmada hostesin bir kriz anında yolcuları sakinleştirmek için aslında çok endişeli bir durumda olmasına rağmen nasıl soğukkanlı davranmaya çalıştığı anlatılmaktadır (Hochschild, 1983:7) . Yüzeysel davranış çalışanın hiçbir şey hissetmediği anlamına gelmez, nitekim yukarıdaki örnekte de uçuş görevlisi yolcular kadar endişelidir, sadece sergilenen duygusal ifadenin gerçekte hissedilenden farklı olduğunu ifade eder.

Gösterim kurallarına uyum sağlayabilmenin ikinci yolu ise "derinlemesine davranış"tır. Derinlemesine davranışta çalışanın sergilemek istediği duyguyu gerçekten hissetme çabası mevcuttur. Duygular etkin bir şekilde teşvik edilir, bastırılır ya da şekillendirilir. Zira, uçuş görevlilerinin can sıkıcı yolcularla ilgili olarak sinirlenmemek için kendilerini nasıl telkin etmeye çalıştıkları, iş arkadaşlarından bu sırada destek aldıkları ve sinirlerinin yatıştığı görülmektedir (Hochschild, 1983:55).

Diğer yandan, derinlemesine davranış için iki strateji olduğu ifade edilmektedir (Hochschild, 1983). İlk olarak, çalışanlar belli bir duyguyu hissedebilmek ya da bastırabilmek için etkin bir şekilde bazı duyguları uyarmaya çalışırlar. İkinci olarak, çalışan söz konusu duyguyu uyandırabilmek için bazı düşünceleri, imgeleri ya da görüntüleri hayal etmeye çalışır (örneğin, çalışan kendisini mutlu hissetmek için evliliği düşünür). Dolayısıyla, yüzeysel davranış doğrudan çalışanın gözlemlenebilen davranışına odaklanırken, derinlemesine davranış çalışanın iç dünyasında hissettiği duygulara odaklanır (Morris ve Feldman, 1996). Diğer yandan, derinlemesine davranışta daha fazla zihni bir emek söz konusu olduğu için bu davranış şeklini benimseyen çalışanların müşterilerine karşı daha ilgili oldukları söylenebilir.

Hochschild'a göre, dramacı yaklaşım temelinden hareketle, gerekli duyguları sergileyebilmek için dış görünüşünü ve davranışını değiştirmeye çalışan bir çalışan için yüzeysel davranış söz konusudur (Kruml ve Geddes, 2000). Diğer yandan, bireylerin bazen davranışlarının görünen kısmını düzenlemekten öte iç dünyalarındaki duygularını da düzenleyip, değiştirebilecekleri ileri düşünülmektedir (Hochschild, 1983). Dolayısıyla Hochschild, Goffman'ın dramacı yaklaşımındaki yüzeysel davranışa ek olarak derinlemesine davranış kavramını da geliştirmiştir (Kruml ve Geddes, 2000). Burada aktörler rolün gerektirdiği duyguları gerçekten hissetme çabasındadır. Bu yüzden çalışanın gerçek duyguları mevcut durum ile uyum sağlamadığında, çalışan uygun duyguları hissedebilmek için konu ile ilgili eğitimini ya da geçmiş deneyimlerini düşünebilir. Bu durumda aktif derinlemesine davranış söz konusudur. Diğer yandan, eğer çalışan kendisinden beklenen duyguları gerçekten hissediyorsa ve derinlemesine davranış için herhangi bir çaba sarf etmiyorsa pasif derinlemesine davranıştan bahsedilebilir.

Yüzeysel ve derinlemesine davranış kavramları, sonuçları değil uygun duygunun sergilenebilmesi için gerekli çabayı vurgular ve bu çabanın kalitesi (duygunun ne kadar samimi göründüğü) ve hedef kitle üzerindeki etkisi de önemlidir (Hochschild, 1979). Profesyonel oyuncuların performanslarının kalitesi nasıl farklılık gösteriyorsa, duygusal emek sarf eden çalışanların başarıları da farklılaşmaktadır. Genel olarak performansa bakılırsa, duygusal emeğin sonuçları sadece çabanın değil aynı zamanda birçok bireysel ve durumsal faktörlerin bir fonksiyonudur. Dahası, aynı faaliyetlerin sürekli tekrar edildiği işlerde çalışanlar yüzeysel ya da derinlemesine davranış için rutin bir akış geliştirerek duygusal emeği görece az çabayla (bazı durumlarda hiç çaba sarf etmeden) sergiler duruma gelebilirler (Ashforth ve Fried, 1988).

Birçok araştırmacı (Morris ve Feldman, 1996; Wouters,1989) Hochschild'ın bireyin bazı durumlarda herhangi bir duygusal düzenlemeye ihtiyaç duymadan samimi olarak kendisinden beklenen davranışları

sergileyebileceği durumları göz ardı ettiğini iddia etse de bazı araştırmacılar pasif derinlemesine davranışın bu durumları kapsadığını düşünmektedir (Kruml ve Geddes, 2000). Ayrıca, duygusal emeğin sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olmasının duygusal emeğin nasıl gerçekleştiğine bağlı olduğu da ifade edilmektedir (Kruml, 1999:1).

Bu yaklaşımda duygusal emek ile ilgili en temel varsayımlarından bir tanesi duygu yönetimi sırasında çalışanların harcamak zorunda olduğu çaba ve bu çabanın bazı durumlarda çalışan için zararlı bazı sonuçlara yol açabileceğidir. Çalışanların örgütün beklediği gösterim kurallarına uyum için gerçekleştirdiği duygu yönetimi aslında duyguların ticarileştirilmesidir (Hochscild, 1983:569). Örgütlerin "duygular" kadar kişisel bir şey üzerinde sahip olduğu bu kontrol gücü çalışanlar için tercih edilebilir bir durum değildir. Bu hoşnutsuzluk ve zor bir müşteriye karşı dahi sürekli gülümseme zorunluluğu yüzünden harcanan çaba dolayısıyla duygusal emek, tükenmişlik ve iş stresi ile ilişkilidir. Diğer yandan bazı araştırmacılar Hochschild'ın duygusal emeğin sadece olumsuz sonuçlarına yaptığı vurguyu eleştirmiş ve çalışan ve işin özelliklerine göre bazı durumlarda duygusal emeğin olumlu sonuçlar doğurabildiğini ifade etmişlerdir (Rafaeli ve Sutton, 1987; Wharton ve Erickson, 1993).

Hochschild'ın çalışmasının ardından ivme kazanan duygusal emek araştırmalarının, genel olarak çalışan için olumsuz sonuçlarına odaklandığı söylenebilir (Ashforth ve Humprey, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Rafaeli ve Sutton, 1994; Wouter, 1989). Araştırmacılar özellikle duygusal emek ile tükenmişlik (Wharton, 1993), stres (Pugliesi, 1999), düşük özsaygı, yabancılaşma, depresyon (Ashforth ve Humprey, 1993) ilişkilerini incelemişlerdir. Diğer yandan az sayıda araştırmada yüksek iş tatmini, güvenlik, özsaygı (Wharton, 1993) ve yüksek performans (Ashforth ve Humprey, 1993) gibi duygusal emek ile ilgili olumlu sonuçlar varsayımını doğrulayan çalışmalar bulunmaktadır.

(2) Duygusal Emeğin Öncülleri

Farklı kişilik ve meslek özellikleri insanın duygusal emeği nasıl sarf ettiğini etkilemektedir (Hochschild, 1983). Bu bakımdan cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, davranış eğitimi, davranış serbestisi, müşteri etkisi, kalite odaklılık ve duygusal bağ gibi faktörler duygusal emek sürecini şekillendiren bazı faktörlerdir.

- Kişisel Değişkenler: İlk olarak, bireylerin gösterim kurallarına uyum stratejisini belirleyen kişisel değişkenlerden ilki cinsiyettir ve yaşadığımız toplumsal kültür erkeklerden ziyade kadınları duygulara odaklandırdığı için duygu yönetimi konusunda kadınlar daha beceriklidir (Hochschild, 1983). Dolayısıyla, erkeklerin kadınlara nazaran duygularını daha az göz önünde bulundurdukları söylenebilir (Kruml ve Geddes, 2000). Örneğin, toplumda erkeklerin negatif duygularını bastırması, kadınların ise bu duyguları ifade etmesi beklenir (Wharton ve Erickson, 1993). Dahası kadınlar ipuçlarını algılamada ve duygusal ifadeleri yorumlamada erkeklerden daha başarılıdır (Kruml ve Geddes, 2000). Dolayısıyla kadınların iş yerinde duygu yönetimi gerektiren gösterim kurallarına uyum konusunda daha başarılı olmaları beklenmektedir.

Diğer yandan, yaş da çalışanların nasıl duygusal emek sarf ettiğini etkilemektedir (Hochschild, 1983). Çünkü yaş ilerledikçe çalışanların duygusal hafızası genişler ve gerekli duygusal ifadeleri yaratabilme becerileri de artar. Dolayısıyla bu çalışanlar daha fazla aktif derinlemesine davranış sergilerler. Benzer şekilde yaşı ilerlemiş çalışanlar duygularını kontrol etmede gençlere nazaran daha başarılıdırlar. Sonuç olarak ise genç çalışanların daha fazla duygusal çaba sarf ederek daha fazla duygusal çelişki yaşamaları beklenmektedir.

Benzer şekilde, daha az deneyime sahip çalışanların daha çok rol belirsizliği yaşadıkları için daha fazla çaba sarf ederek daha fazla çelişki yaşayacaklarını ifade edilmektedir (Hochschild, 1983). Diğer yandan, empati

yetenekleri bağlamında da uçuş görevlileri incelenmiş ve empati yeteneğini tükenmişlik ile ilişkilendirilmiştir (Hochschild, 1983).

- İş Değişkenleri: Duygusal emeğin iş ile ilgili öncüllerinden ilki davranış eğitimidir (Hochschild, 1983). Şirketler, çalışanların aktif bir şekilde derinlemesine davranış sergileyebilmesi için eğitimler verirler (Hochschild, 1979; Ashforth ve Humprey, 1993; Rafaeli ve Sutton, 1987). Amirlerin rehberlik hizmetlerinin yanı sıra örgütler sınıf eğitimi, el kitapları, haber bültenleri gibi araçlar vasıtasıyla çalışanları hangi duygusal davranışları sergileyeceklerine yönlendirirler. Zira yapılan bir çalışmada uçuş görevlilerine şirket başarısının çalışanların gülümsemesine bağlı olduğu anlatılmış ve yolcuları oturma odalarındaki misafirleri gibi görecek şekilde duygu düzenlemesi yapmaları istenmiştir (Hochschild, 1983). Dolayısıyla davranış eğitimi arttıkça duygusal çabanın da artacağı düşünülmektedir.

Davranış Serbestisi: Hochschild'ın iş ile ilgili ele aldığı ikinci öncül davranış serbestisidir. Davranış serbestisi yazında performans ve duygusal emek çıktılarının temel değişkeni olarak değerlendirilmektedir. Müşterilere ifade edilecek duygularda serbestlik arttıkça daha az duygusal emek sarf edilecektir (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humprey, 1993; Morris ve Feldman, 1997). Bunun sebebini ise çalışanların özbenliklerini faaliyetlere yansıtabilme fırsatı ile açıklamaktadır. Dolayısıyla daha fazla davranış serbestisi olan çalışanların daha az çelişki yaşayacağı ve daha az çaba sarf edeceği düşünülmektedir.

Müşteri Etkisi: Duygusal emek yazınında daha çok problemli müşteriler üzerinde durulsa da hizmet sektörünün her alanı mutlaka olumsuz ilişkiler içermemektedir (Kruml ve Geddes, 2000). Örneğin, doğumevinde çalışan hemşireler genellikle mutlu annelerle iletişime girerler. Zira, Rafaeli ve Sutton (1987) de hem pozitif hem de negatif müşteri duygularına bakılmasının önemini ifade eder. Müşteri olumlu duygular sergilediğinde hizmet sunan da büyük olasılıkla doğal olarak olumlu duygular ifade edecek ve dolayısıyla daha az çelişki ve çaba söz konusu olacaktır.

Kalite Odaklılık: Bazı çalışmalarda iş rutinliği duygusal emeğin bir öncülü olarak ele alınmasına rağmen (Morris ve Feldman (1996, 1997) diğerlerinde ise iş yerinde daha hızlı duygusal emek harcamak zorunda kalan çalışanların daha fazla yüzeysel davranış sergileyeceğine ve sonuç olarak daha fazla duygusal çelişki yaşayacaklarına dikkat çekilmiştir (Hochschild, 1983). Hız baskısı azaldığında ise çalışanlar kendilerinden beklenen davranış kurallarına daha istekli uyum sağlamaya çalışacaktır. Çünkü daha fazla zamanları olacağı için daha fazla çaba sarf edeceklerdir.

Duygusal Bağ: İncelediğimiz yaklaşımda duygusal emeğin daha kişisel alanlara çekilerek duygusal bağ konusunun ele alındığı görülmektedir (Hochschild, 1983). İnsanların ailesi, eşi, sevgilisi gibi kişisel ilişkilerinde daha az duygusal düzenleme ihtiyacı duyduğu ve bazı duyguları hissetme zorunluluğu olmadığı düşünülmesine rağmen gerçekte insanlar bu tür ilişkilerinde daha fazla duygusal emek harcamaktadır. Duygusal bağ ne kadar köklü ise gerekli duygusal emek de o kadar fazladır. Fakat insanlar bunun farkında değildir (Kruml ve Geddes, 2000). Kısacası, çalışanlar müşteriye duygusal olarak ne kadar bağlı ise duyguları o derece daha az sahtedir. Dahası bu durumlarda çalışanlar daha çok gerçek duygularını yansıtırlar ve(ya) ifade etmeleri gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışırlar.

b. Ashforth ve Humprey'nin Duygusal Emek Yaklaşımı

Ashforth ve Humprey duygusal emek kavramını uygun duygular (örneğin bir gösterim kuralına uyma) sergileme eylemi olarak tanımlamaktadır (1993). Söz konusu yaklaşım bazı açılardan Hochschild'ın (Ashforth ve Humprey, 1983) duygusal emek tanımı ile farklılık göstermektedir. Hochschild duygusal emeği duyguların düzenlenerek dışarıdan gözlemlenebilecek yüz ve beden hareketleriyle karşı tarafa yansıtılması olarak tanımlamıştır. Ashforth ve Humprey ise davranışın altını çizdiği varsayılan duygulardan ziyade davranışın kendisine odaklanmaktadır (1993). Çünkü hizmet alanları doğrudan etkileyen ve gözlemlenebilen,

davranışın kendisi ya da gösterim kurallarına uyumdur. Aynı zamanda, bazı çalışanlar duygularını "yönetmek" zorunda kalmadan da gösterim kurallarına uyum sağlayabilirler. Dolayısıyla Ashforth ve Humprey'nin tanımı hem davranışı vurgulamakta hem de duygunun ifade edilmesini duygunun yaşanmasından ayırt etmektedir.

Duygusal emek bir noktaya kadar bireyin kendisiyle ilgili bazı toplumsal algılar geliştirebilmek için davranışlarını tasarlayarak yönlendirmeye çalıştığı izlenim yönetimi ile ilişkili olarak ele alınmaktadır. İzlenim yönetiminde olduğu gibi Hochschild'ın duygusal emek yaklaşımı da drama yaklaşımına dayanmaktadır. Çalışan, sık sık değişen seyirci için sahnede oynayan bir aktör olarak ele alınmaktadır.

Yazarlara göre hizmet sektöründe müşteri ile birebir iletişim halinde çalışanlar için duygusal emek kavramı özellikle dört nedenden dolayı önemlidir (Ashforth ve Humprey, 1993):

- İlk olarak, müşterilerle birebir etkileşim halindeki çalışanlar örgütü temsil etmektedir.

- Ikinci olarak, hizmet faaliyetleri genellikle hizmet sunan (çalışan) ve hizmet alan (müşteri) arasında yüzyüze iletişimi içermektedir.

- Üçüncüsü, hizmet süreci müşterilerin de bu sürecin bir parçası olmasından dolayı belirsizlik içeren bir niteliktedir. Dolayısıyla hizmet sunan ve alan arasındaki ilişki dinamik ve değişken bir yapıda gerçekleşir.

- Son olarak, hizmet sektöründe sunulanlar genellikle soyut nitelikte olduğu için müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirebilmesi oldukça zordur.

Bu dört faktör hizmet sektöründe çalışanlar için "davranışın" neden çok önemli olduğunu ve bu davranışın müşterinin hem mal hem de hizmet kalitesi algısını ne kadar güçlü bir şekilde etkilediğini açıklamaktadır (Bowen ve diğ., 1989).

(1) Gösterim Kuralları (Display Rules)

Yazarlar hem bir örgüt çatısı altında çalışan hem de sosyal hayatta davranışlara yön veren gösterim kurallarının önemine değinmişlerdir. Gösterim kuralları genellikle toplumsal, mesleki ve örgütsel normların bir işlevidir (Rafaeli ve Sutton, 1989). Toplumsal normlar hizmet faaliyetlerinde hangi duyguların nasıl sergilenmesi gerektiği ile ilgili genel, yönlendirici kurallar sağlar. Çok farklı hizmet faaliyetleri ile ilgili müşterilerin değerlendirmesi; çözüm oluşturma, nezaket, güvenirlik, erişim, iletişim ve müşterinin anlaşılması gibi on temel boyutta gerçekleşir (Zeithaml ve diğ., 1990). Bu boyutlar göstermektedir ki hizmet faaliyetleri aslında temel olarak toplumsal faaliyetlerdir ve müşteriler "iyi" hizmeti tanımlayan temel beklentileri paylaşma eğilimindedir. Aslında, hizmet sunanlar, net olarak belirlenmiş rolleri oynamak üzere sahnededirler (Ashforth ve Humprey, 1993).

Bu yaklaşımda iki durumun altı çizilmektedir. Ilk olarak, müşteriler "ne"lerin kaliteli hizmeti oluşturduğu ile ilgili hem fikir olsa da; beklentiler a) özel bir endüstri, örgüt, meslek, b) özel olarak verilenler hizmetler, c) müşterilerin geçmişi ve ihtiyaçları'na göre farlılaşabilir (Zeithaml ve diğ., 1990). Bu bağlamda, normların gücü ya da yoğunluğu önemli kavramlardır ve bu kavramlar bir normun geniş kitlelerce paylaşılma, kabul edilme ve içselleştirilmesi olarak tanımlanır (Zerbe ve Falkenberg, 1989). Bu normların gücü etkileşimin doğasına bağlı olmakla birlikte, duygusal ifadenin kilit rol oynadığı yüz yüze hizmet faaliyetlerinde normlar daha da güçlü olabilmektedir.

İkincisi, toplumsal normlar külltürlere göre farklılık gösterir. Örneğin, McDonalds Moskova'da bir şube açtığında çalışanlardan

müşterilere gülümsemeleri istenmiştir. Fakat bu özel norm Sovyet Rusya'da mevcut olmadığı için bazı müşteriler çalışanların gülümsemesini kendileri ile alay edilmesi şeklinde yorumlamışlardır.

Meslek birlikleri ve örgütler (hatta departmanlar) ise toplumsal normlardan kendileri için daha spesifik normlar belirlerler (Van Maanen ve Barley, 1984). Söz konusu mesleki ve örgütsel normlar bazı istisnalar olsa da toplumsal normlarla tutarlılık gösterir. Mesleki ve örgütsel gösterim kuralları toplumsal gösterim kurallarından derece ve çeşit konusunda farklılık gösterebilir. Örneğin, hastalar hekimlerden kişisel ilgi ve özen beklerken, hekimler mesleki olarak hastalarına karşı daha mesafeli durma eğilimdedir. Genel olarak, herhangi bir meslek dalının ya da örgütün müşteriye karşı gücü arttıkça veya konumu güçlendikçe toplumsal normlara karşı serbestisi artmaktadır. Gösterim kurallarında çeşitlilik ile ilgili olarak Rafaeli ve Sutton (1991) emniyetteki sorgulayıcıların ve vergi memurlarının şüpheli ya da borçludaki endişeyi kışkırtabilmek için nasıl soğuk ve katı davrandıklarını ortaya koymuştur. Farklı davranış şekilleri genellikle zorlayıcı bir etkeni yansıtır: bu durumlarda hedef az ya da çok mecburen oradadır ve görevli hedef kişiden daha güçlüdür ve etkileşimde kontrol onun elindedir. Bu zorlayıcı etken hakim, öğretmen ve gardiyanlık gibi diğer bazı mesleklerde de söz konusudur.

(2) Spontan ve Samimi Davranış

Daha önce ele alınan duygusal emek tanımında (davranış kurallarına uyum sağlayabilmek için duyguların yönetimi) hizmet sunanın az ya da çok bilinçli bir şekilde duygu yönetimi gerçekleştirdiği düşünülmektedir (Hochschild, 1983). Duygu yönetimi ile ilgili bu dikkat, izlenim yönetimi ve drama yazınında da görülmektedir. Bu tanımın eksik tarafı, bazı örneklerde çalışanların kendilerinden beklenen duygusal ifadeleri herhangi bir çaba sarf etmeksizin spontan ve samimi bir şekilde sergiledikleri durumları içermemesidir. Çok doğal bir şekilde hizmet sunan, kendisinden beklenen bir duygusal ifadeyi Hochschild'ın (1983) iddia ettiği gibi herhangi bir duygusal

düzenleme çabasına girmeden sadece samimi bir şekilde hissettiği için de sergileyebilir. Yaralı bir çocukla ilgilenen bir hemşire duygu yönetimine ihtiyaç duymadan çocuğa karşı samimi duygular sergileyebilir. Bu noktada çalışandan beklenen duygunun ifade edilmesinde samimi davranışı üçüncü bir araç olarak görülmektedir (Ashforth ve Humprey, 1993).

(3) Duygusal Emeğin Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Özellikleri

İki tarafı keskin bir kılıç olarak nitelendirilen (Ashforth ve Humprey, 1993) duygusal emek ve sonuçları hem çalışanlar hem de örgüt açısından fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan yanlarıyla birlikte değerlendirilmiştir.

İlk olarak, duygusal emek hem performans hem de hizmet sunanlar için fonksiyonel olabilir. Performans açısından bakılırsa, sergilenen duygusal ifade hedef (müşteri) tarafından az ya da çok samimi algılanırsa, normların genel işlevine uygun davranış kurallarına uyum kolaylaşır (Rafaeli ve Sutton, 1989). Hizmet faaliyetlerinin dimanik ve değişken yapısında duygusal emek sarf eden çalışanlar kritik rol oynamaktadır. Yapılan bir araştırmada garsonların yüz ve mimik hareketleri ve ses tonu gibi ifade araçları vasıtasıyla müşterilerle olan etkileşimlerini kolaylıkla yönlendirebildikleri sonucuna ulaşılmıştır (Whyte, 1973). Dolayısıyla duygusal emek kişinin iş gereklerini başarıyla yerine getirdiği inancına dayalı öz yeterlilik hissini kuvvetlendirebilir.

Diğer yandan, toplumsal beklentileri karşılayan duygusal emek, etkileşimin daha tatmin edilebilir bir yapıda ilerlemesine katkıda bulunup kişilerarası problemlerin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Müşterisinin aslında komik olmayan bir espirisine gülen satış görevlisi iletişimin daha samimi ve etkili ilerlemesini sağlayacaktır (Gross ve Stone, 1964). Ayrıca, duygusal ifadenin yönetimi ile gösterim kuralları işgörenin nesnelliğini ve duygusal dengesini korumasına yardım eder. Nitekim avukatlar müvekkillerinin suçlu

olma ihtimaline rağmen mahkeme önünde müvekkilleri ile ilgili herhangi bir çatışma yaşamadan kararlı bir şekilde onları savunmayı öğrenmektedirler (Hochschild, 1989).

Hizmet sunanlar açısından bakıldığında ise duygusal emek aynı zamanda kişinin kendisini ifade etmesini de kolaylaştırabilir. Gösterim kuralları davranışı kısıtlamasına rağmen, bir çok normun nasıl uygulanacağı ile ilgili belli ölçülerde serbestlik vardır. Bu kabul edilebilir serbestlik sınırları içerisinde çalışanlar ilişkilerine kendilerine ait birşeyler katarak kendilerini ifade etme becerilerini geliştirebilirler. Çevresel psikoloji üzerine yapılan çalışmalarda kişinin çalışma ortamını "kişiselleştirme" fırsatı olması durumunda – ki bu durum çalışanın kimliğini yansıtabilmesini sağlar- iş tatmin düzeyinin yükseldiği sonucuna varılmıştır (Sundstrom, 1986).

İkinci olarak, duygusal emek bazı durumlarda hem performans hem de hizmet sunan açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Performans açısından değerlendirilecek olursa, kaliteli hizmetin tam olarak sağlanabilmesi çeşitli nedenlerden dolayı çok zordur. Ilk olarak, müşterinin kaliteli hizmet algısı gösterim kurallarına mekanik bir uyumdan daha fazlasına bağlıdır: müşteriler daha ziyade hizmet sunanın kişisel olarak samimiyet ve ilgisinin derecesini değerlendirirler. Dolayısıyla, hizmet sunan ve alan arasındaki duygusal uyum sadece örgüt tarafından yönetilemez. Diğer yandan, hizmet sunanın kaliteyi yakalayabilmesi genellikle fiziksel ya da kaynak kısıtı, müşteri tatminindeki dalgalanmalar, müşterilerin karmaşık ve belirsiz rol talepleri, iş arkadaşları ve yönetim gibi bir çok faktörden dolayı kısıtlanır. Son olarak, "hizmet kalitesi" müşterinin algısında var olur ve hayal kırıklığı riski yüksektir. Çünkü müşteri beklentilerinin çok çeşitlilik göstermesi durumunda çalışan bu çeşitliliği algılayamayabilir ya da bu çeşitliliğe cevap vermede yetersiz kalabilir. Aynı zamanda, farklı bilişsel önyargılara sahip müşteriler çalışanın tavrını olumsuz algılama eğiliminde olabilirler.

Son olarak Hochschild'ın (1979, 1983) temel varsayımlarından yola çıkan Ashforth ve Humprey (1993) duygusal emeğin hizmet sunanlar

açısından olumsuz sonuçlarına vurgu yapmışlardır. Daha önce, duygusal emeğin- ister yüzeysel ister derinlemesine davranış şeklinde olsun- çalışan üzerinde olumsuz etkilerine değinilmiş, gösterilen ve hissedilen duygular arasındaki uyumsuzluk "duygusal çelişki" olarak adlandırılmıştır (Hochschild, 1983). Çalışanların yaşadığı bu çelişkinin bir süre sonra kendi davranışlarını sahte bulmalarına ve kendilerini ikiyüzlü hissetmelerine neden olabileceği, bu durumunda özsaygı yitimi, depresyon, işe karşı yabancılaşma gibi kişisel ve işle ilgili rahatsızlıklara neden olabileceğini ifade edilmiştir. Ayrıca, derinlemesine davranış rolün her tekrarında daha da zorlaşır ve sık tekrarlar gerçekte hissedilen duygunun körelmesine neden olabilir (Ashforth ve Fried, 1988). Nitekim lunaparktaki oyun araçları operatörlerinin normalde neşeli olması beklenirken tekrarlanan işlerden dolayı duygusal olarak uyuşukluk durumunda oldukları görülmüştür (Van Maanen ve Kunda, 1989). Duygusal çelişkinin etkileri fonksiyonel etkilere nazaran daha uzun vadede kendini göstermesi beklenmektedir.

(4) Sosyal Kimlik Teorisi

Ashforth ve Humprey'nin duygusal emek yaklaşımını Hochschild'dan farklılaştıran bir diğer konu da sosyal kimlik teorisinin varsayımlarından faydalanmalarıdır. Bu teoriye göre benlik kavramı bireye özgü özelliklerden ve ait olunan grubun belirgin özelliklerinden oluşan toplumsal kimliğin bir bileşimidir (Asforth ve Mael, 1989). Her birey bir takım gruplara aidiyet algısı geliştirir ve bireyler kendilerini bir grupla tanımlamaya başladıklarında grubun prototip özelliklerini de kendi özellikleri gibi görmeye başlarlar. Toplumsal kimlik teorisine göre kendilerini kuvvetli bir şekilde örgütsel rolleriyle tanımlayan bireyler için (meslekleri, departmanları ya da örgütleri) bu üyeliğin gerektirdiği roller kim olduklarının en önemli, belirgin ve değerli parçalarıdır (Ashforth ve Mael, 1989). Bu bireyler gösterim kuralları da dahil olmak üzere kendilerinden beklenen role uygun davrandıklarında kendilerini çok gerçek (authentic) hissederler. Dolayısıyla hizmet sunan kendisini kendisinden beklenen rol ile ne kadar kuvvetli bir şekilde tanımlarsa kişi daha fazla rol gereğini eleştirel bir değerlendirmeye tabi tutmadan yerine

getirmeye çalışır (Ashforth ve Humprey, 1993). Bu durum ise duygusal emeğin yol açtığı zararlı sonuçları hafifletici bir etkiye neden olur. Diğer yandan kendilerini daha farklı toplumsal gruplarla tanımlayan bireyler kendi örgütlerinin gösterim kuralları ile çatışma yaşarlar ve duygusal çelişki ve yabancılaşma hissetmeleri olasılığı da yükselir (Ashforth ve Humprey, 1993)..

Sonuç olarak özellikle duygusal çelişki ve yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara vurgu yapan varsayımlara (Hochschild, 1983) katılınmakla birlikte, etkileşimin düzenlenmesi ve kişilerarası problemleri engelleyebilmesi işlevleriyle duygusal emeğin performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğinin de altı çizilmektedir (Ashforth ve Humprey, 1993). Dahası işin gerektirdiği rolle kendilerini özdeşleştirebilen bireyler için duygusal emeğin eğlenceli hale gelebileceği ifade edilmektedir.

c. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı

Morris ve Feldman duygusal emeği "kişilerarası faaliyetlerde örgütün beklediği duyguların ifade edilebilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontrol" olarak tanımlamışlardır (1996:987). Bu tanım duyguların ifade edildiği ve kısmen etkisi altında kaldığı toplumsal çevrenin esas alındığı etkileşimci yaklaşımdan kaynaklanmaktadır (Grandey, 2000).

Örgüt tarafından beklenen gösterim kurallarına uyum aşamasında harcanan çaba bu yaklaşımın temel odak noktasıdır. Ashforth ve Humprey (1993)'ten farklı olarak, çalışanın hissettiği duyguları ile örgütün gösterim kuralları arasında çatışma olmadığı durumlarda dahi hissedilen duygunun örgüt beklentileri doğrultusunda ifade edilebilmesi için bir miktar çaba sarf edilmesi gerektiği ifade edilmektedir.

Söz konusu yaklaşım da daha öncekilere benzer şekilde etkileşimci yaklaşıma dayanırken bireyin duygusal ifadelerinin belirleyicisi olarak kişilik ve iş ile ilgili çevresel faktörlere dikkat çekmektedir (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humprey, 1993). Buna gore bireyler duygularını yönetebilecek

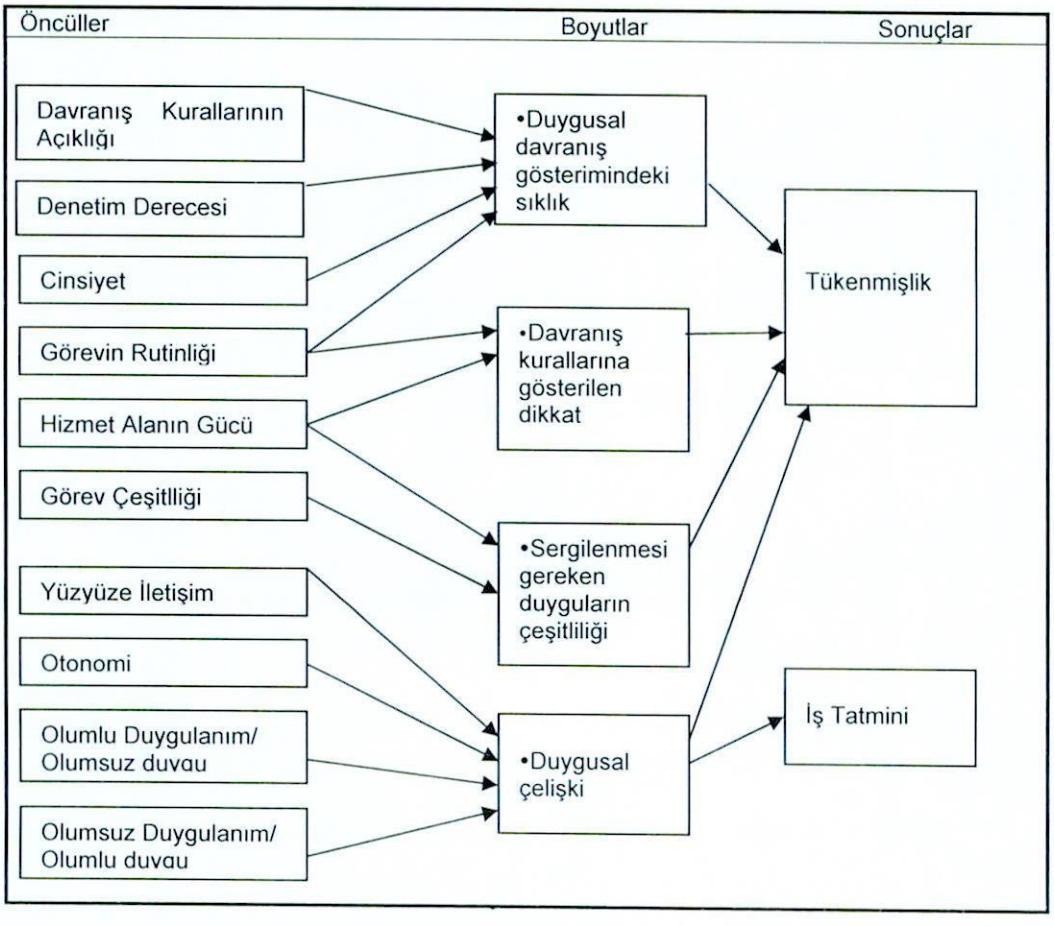
özelliktedir. Fakat bireyin her bir davranışının uygunluk düzeyi az ya da çok çevresel faktörlerden etkilenir. Yazarlara göre çalışanın gerçek duyguları ile örgütün beklentileri paralel olsa bile duyguları arzu ettiği davranışlara çevirebilmek de bir emek işidir. Bu yaklaşım da daha önceki çalışmalarda olduğu gibi duyguların bireyler tarafından düzenlenip, kontrol edilebileceğini esas almaktadır (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humprey, 1993). Fakat diğerlerinden farklı olarak Morris ve Feldman (1996) duygusal emek sürecinin örgütsel ve kişisel faktörlerden etkilenebileceğini ileri sürmektedir.

Yazarlar duygusal emeği davranış boyutundan ziyade –yüzeysel, derinlemesine ya da samimi davranış şeklinde- duygusal emek boyutları olarak adlandırdıkları bazı değişkenlerle açıklamaktadır. Duygular, şartlara göre çeşitlilik gösterir ve bunun sonucunda da sarf edilen duygusal emek düzeyi değişir. Morris ve Feldman (1996) duygusal emeğin dört boyutunu şu şekilde ortaya koymaktadır:

- Etkileşimin sıklığı,
- Gerekli duygusal gösterim kurallarına gösterilen dikkat,
- İfade edilmesi gereken duyguların çeşitliliği,
- Duygusal çelişki.

Duygusal emeğin ilk boyutu çalışanın müşteri ile girdiği iletişimin sıklığını ifade eder. Yazarlara göre, çalışanların müşteri ile etkileşim sıklığı arttıkça örgütsel gösterim kurallarına uyum zorunluluğu da artacak, sonuç olarak da daha fazla duygusal emek harcamak zorunda kalacaktır. Ikinci olarak, gerekli gösterim kurallarına gösterilen dikkat gösterim kurallarının süresini ve yoğunluğunu ifade eder. Iletişim süresi ve harcanan yoğunluk arttıkça çalışanlar duygularını yönetebilmek için daha fazla dikkat ve sonuç olarak da daha fazla duygusal emek harcayacaktır. Daha önce araştırmacıların üzerinde durduğu (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humprey,

1993) yüzeysel ve derinlemesine davranış şekilleri Morris ve Feldman tarafından bu boyutun alt boyutları olarak ele alınmıştır. Üçüncü boyut müşterilere karşı ifade edilmesi gereken duyguların çeşitliliğini ifade eder (Morris ve Feldman, 1996). Çalışanların ifade etmek zorunda olduğu duyguların çeşidi arttıkça daha fazla duygusal emek harcamak zorunda kalacaklardır. Son olarak, duygusal çelişki örgüt tarafından ifade edilmesi beklenen duygular ile çalışanların gerçek duygularının uyumsuzluğu durumunda ortaya çıkar (Morris ve Feldman, 1996). Bu uyumsuzluk arttıkça daha fazla duygusal emek harcanması gerekecektir. Duygusal çelişki birçok araştırmacı tarafından duygusal emeğin bir sonucu olarak ele alınmasına rağmen bu modelde duygusal emeğin boyutlarından bir tanesi olarak ele alınmaktadır. Yazarlar duygusal emeğin tükenmişlik ve iş tatmini açısından sonuçlarıyla ilgilenmiştir.



Şekil 1 : Morris ve Feldman'in Duygusal Emek Modeli (Morris ve Feldman, 1996)

Yazarlar modeli test ettikten sonra her dört boyuttaki artışın daha fazla tükenmişliğe yol açtığını, diğer yandan sadece duygusal çelişkideki artışın iş tatmin düzeyini düşürdüğü sonucuna varmıştır. Fakat bu mekanizmanın nasıl çalıştığını net olarak açıklamamışlardır (Grandey, 2000).

Duygusal emeğin bu dört boyutunun yanısıra yazarlar, duygusal emeğin öncülleri olabilecek bazı olası bireysel değişkenler (cinsiyet, olumlu-olumsuz duygulanım), iş özellikleri (işin rutinliği, otonomi) ve örgütsel özellikler (gösterim kurallarının açıklığı, denetim) tanımlamışlardır. Bununla ilgili olarak örneğin negatif duygulanım derecesi yüksek bireylerin, gösterim kuralları olumlu duygulanım gerektirdiğinde, daha fazla duygusal çelişki yaşayacaklardır. Çünkü hissedilen duygularla örgütçe beklenen duygular arasında daha az uyum olacaktır. Diğer yandan, otonominin duygusal çelişki ile negatif ilişkili olması beklenmektedir. Çünkü daha fazla otonominin bireylere gösterim kurallarının gereklerini getirebilmede esneklik sağlayacağı, bunun sonucunda da kendi benliklerinden birşeyler katarak çelişkiyi azaltacağı düşünülmektedir. Son olarak, örgütsel özeliklerin de duygusal davranış gösterimindeki sıklık ile pozitif ilişkili olduğu düşünülmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanın duygusal davranış gösterme sıklığı ve bu davranışın örgüt performansı için önemi ne kadar fazla ise örgütün açıkça belirlenmiş gösterim kurallarına duyacağı ihtiyaç da o ölçüde artacaktır. Bu noktada, yazarlar, rutinliğin, müşterinin gücü ve otonominin duygusal emek ile en çok ilişkili faktörler olduğu sonucuna varmışlardır (Morris ve Feldman, 1997). Özellikle rutinlik, duygusal emek ve duygusal çelişki ile pozitif, süre ile negatif ilişkilidir. Müşterinin gücü sıklık ile pozitif, otonomi ise duygusal çelişki ile negatif ilişkilidir.

Morris ve Feldman'ın (1997) duygusal emeğin boyutları ile ilgili çalışması gelecek araştırmalara ışık tutsa da boyutlar ve bu boyutların nasıl tanımlandığı ile ilgili olarak eleştirilmiştir. Örneğin, hizmet faaliyetlerinin süresi ve sıklığı duygusal emeğin kendisinden öte kişinin duygusal emeği nasıl sergileyeceğini etkileyen bir meslek özelliği olabilir (Kruml ve Geddes, 2000). Örneğin müşteri ile sadece birkaç dakika iletişimde bulunan bir fast food

çalışanı, herbir hasta ile ortalama bir saat geçiren bir hemşireye nazaran duygusal ifadelerini daha sahte haliyle sergileyebilir. Daha uzun bir iletişimde hemşire gerçek duygularını ifade edebilir ve(ya) duruma uygun duyguları hissetmeye çalışarak duygusal çelişkiyi engelleyebilir (Kruml ve Geddes, 2000).

d. Grandey'nin Duygusal Emek Yaklaşımı

Duygusal emeği hem duyguların hem de davranışların örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde düzenlenmesi olarak tanımlayan Grandey (2000), duygusal emek kavramını bütüncül bir bakış açısı ile sunmaktadır. Daha önce ele alınan üç temel yaklaşımda da duygusal emeğin çalışan üzerindeki olumsuz etkilerinin altı çizilip özellikle duygusal çelişki kavramından bahsedilmiştir. Grandey ise duygusal emeğin bir süreç olarak ele alınması durumunda örgütlerin bu sürecin her bir aşamasının ayrıntılı analizini yaparak duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisini olumlu hale getirebileceklerini ifade etmiştir. Bu yüzden psikolojide bir süreç olarak ele alınan duygusal düzenlemeyi duygusal emek ile ilişkilendiren Grandey duygusal emeğin daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır (Gosserand, 2003).

Grandey'nin (2000) altını çizdiği *duygu düzenleme* kavramı bireylerin hangi duygulara sahip oldukları, ne zaman bu duyguları hissetikleri ve nasıl yaşayıp ifade ettiklerini etkileyen süreçleri tanımlar (Gross, 1998b). Bu durum beklenmedik duygusal yaşantılar yerine, bireylerin belli durumlarda duygusal yaşantılarını düzenleyip, gerektiğinde değiştirebilme şansını ifade etmektedir. Duygu düzenleme, duygusal emek tanımında varolan duygusal gösterim kurallarıyla baş edebilmek için zorunlu bir süreç olarak da değerlendirilmektedir.

Gross (1998b) duygu düzenleme kavramını bir süreç olarak ele almış ve bir model oluşturmuştur. Girdi-çıktı ilişkisi içinde ele alınan duygu düzenleme sürecinde bireyler durumlardan bazı uyarıcılar (girdi) alırlar ve

duygularıyla (çıktı) cevap verirler. Durumlar bireylere ipuçları verirken bireyin duygusal tepki verme eğilimi de hem bireye hem de çevredeki diğer kişilere bilgi sağlar. Söz konusu modele göre, bu süreçte iki noktada duygu düzenleme gerçekleşebilir: öncül-odaklı (antecedent-focused) düzenleme, tepki-odaklı (response-focused) düzenleme. Öncül-odaklı düzenleme yaşanılan duygunun düzenlenmesinden önce gerçekleşir. Diğer bir ifade ile girdinin (stimulus) düzenlenmesidir. Tepki-odaklı düzenlemede ise birey ifade ettiği duygunun fizyolojik ya da gözlemlenebilen işaretlerini, diğer bir ifade ile çıktıları, düzenler (Gross, 1998b).

İlk olarak *öncül-odaklı duygu düzenleme* yaşanılacak duygu oluşmadan önce bireylerin içinde bulundukları ortamı veya ortamla ilgili algılarını değiştirmeleri ile ilgilidir (Grandey, 2000) ve dört farklı şekilde ortaya çıkabilir:

1. Ortamı Seçme: Bireylerin kendilerini iyi hissettikleri ortamlara ya da insanlara yakınlaşırken, aksi durumlarda uzaklaşmalarını ifade eder. İnsanlar sıklıkla içinde bulunacakları ortamları seçerler. Örneğin bireyler çalışacakları işi seçebilir. Fakat hizmet sektöründe çalışanlar için durum daha farklıdır. Zira, onların zor ya da problemli olarak nitelendirilebilecek müşteriler karşısında iş ortamından uzaklaşma şansları yoktur.

2. Ortamı Değiştirme: Herhangi bir durumun üzerinde bıraktığı duygusal etkiyi olumlu hale dönüştürebilmek için bireyin ortamı değiştirme çabasını ifade eder. Örneğin telefon görüşmelerinde müşterisi ile çatışma yaşayan bir sigorta şirketi çalışanın yüzyüze görüşme ile müşterisini ikna etme çabasıdır.

3. Dikkat Dağıtma: Bireylerin içinde bulundukları durumun yarattığı olumsuz duygulardan uzaklaşarak, o anda ihtiyaç

duydukları duyguları çağrıştıracak şeyler düşünmeleridir. Öğrencisi ile problem yaşayan bir öğretmenin akşam gideceği ve izlemeyi çok istediği filmi düşünerek olumlu duygular geliştirme çabası bu duruma örnek verilebilir.

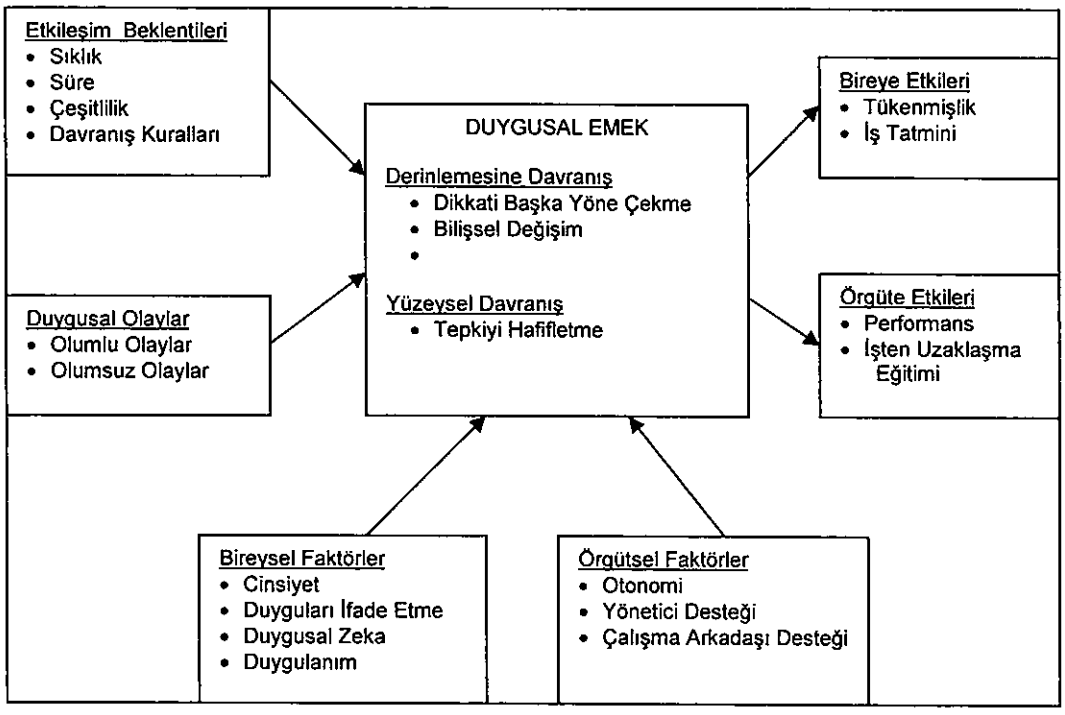
4. Bilişsel Değişiklik: Bireyin mevcut bir durumu tekrar değerlendirerek çıkarsaması olası farklı anlamlar arasından hangisini seçeceği ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile, mevcut durumu daha olumlu değerlendirip olası olumsuz duyguları ortadan kaldırma çabasıdır. Hochschild'ın (1983) çalışmasında yolcuları çocuk olarak algılamaları öğretilen uçuş görevlilerinin yolcuların çıkardıkları sorunları çocuksu davranış olarak değerlendirme eğilimininde oldukları gözlenmiştir (1983).

Tepki-odaklı Duygu Düzenleme ise bireyin durum ile ilgili algısını düzenlemek yerine duruma karşı kendi tepkisini düzenlemesidir. Birey ifade ettiği duygunun yoğunluğunu kontrol edebileceği gibi ifade edeceği duyguyu tamamen değiştirmesi de mümkündür.

Duygu düzenlemenin bu iki süreci duygusal emeğin yüzeysel ve derinlemesine davranış kavramları ile örtüşmektedir (Grandey, 2000). İlk olarak, öncül-odaklı düzenleme sürecinin dikkat dağıtma ve bilişsel değişim aşamaları çalışanların müşteriye karşı ifade etmeleri gereken duyguları gerçekten hissetme çabasını içermektedir. Dolayısıyla bu iki aşama duygusal emek teorisinin "derinlemesine davranış" kavramıyla paralellik göstermektedir. Hem derinlemesine davranışta hem de dikkat dağıtma ve bilişsel değişim çabalarında ifade edilen duygunun gerçekliği söz konusudur. Fakat ortam seçimi ve ortam değiştirme, derinlemesine davranış ile uyuşmamaktadır. Çünkü bu iki durum hizmet sektörü çalışanları için söz konusu değildir. Nitekim bu çalışanlar çalıştıkları iş dolasıyla halihazırda seçim yapmışlardır ve müşteriyi değiştirme gibi bir şansları da yoktur (Grandey, 1999).

Diğer yandan, sadece karşı tarafa ifade edilen tepkilerin kontrol edildiği tepki-odaklı yaklaşım ise "yüzeysel davranış" ile örtüşmektedir. Çünkü, tepki odaklı yaklaşımda durum ile ilgili algıda bir değişiklik yaratma çabası yerine sadece çıktıda, diğer bir ifade ile duygusal gösterimde, düzenleme yapma çabası söz konusudur. Duygu düzenleme stratejilerinin nihai amacı ise, duygusal ifadelerin gösterim kuralları ile uyumunu sağlamaktır (Diefendorff ve Gosserand, 2003).

Daha önce ortaya konan duygusal emek yaklaşımlarını bütüncül bir bakış açısıyla sunan Grandey'nin duygusal emek modeli aşağıda verilmiştir.



Şekil- 2: Grandey'nin Duygusal Emek Yaklaşımı (Grandey, 2000)

Modelin değişkenlerine bakılacak olursa çalışanın duygu düzenleme sürecini etkileyen etkileşim beklentileri ve duygusal olaylar durumsal faktörleri öncül olarak ele alınmıştır.

İlk olarak, müşteri ile etkileşim sürecinde farklı görev rolleri beraberinde farklı beklentileri getirebilir. Farklı görev rolleri müşteri ile

etkileşim açısından farklı "sıklıklar" barındırır. Örneğin küçük bir hukuk bürosunda çalışan bir sekreter saatte bir müşteriyi karşılarken, süpermarketteki bir kasiyer saatte on müşteri ile karşılaşabilir. Etkileşimdeki diğer bir farklılık da "süre"dir. Bazı işlerde çalışanlar bir müşteri ile saatlerce ilgilenmek zorunda kalırken bazı işlerde her bir müşteri ile etkileşim beş dakika sürebilir. Sıklık ve süre durumsal faktörleri çalışanın ifadelerini ve duygularını düzenlemesini kolaylaştırabilir. Bu yüzden bu faktörler duygusal emeğin öncülleri olarak ele alınmaktadır. Etkileşimden beklentiler ve duygusal emek arasındaki ilişki kısmen desteklenmiştir. Etkileşimin sıklığı ve süre ile duygusal çelişki arasında anlamlı olmayan korelasyonlar bulunmuştur (Morris ve Feldman, 1997). Aynı durum etkileşimin sıklığı ile derinlemesine davranış arasındaki ilişkide de söz konusudur (Grandey, 1999). Diğer bir çalışmada ise sıklık ile derinlemesine ve yüzeysel davranış arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Brotheridge ve Lee, 1998). Mesleklerin gerektirdiği farklı duygusal gösterimler ile ilgili çok fazla çalışma yapılmamıştır.

Duyguların kontrol edilmesini gerektiren işlerle ilgili olarak bütünleştirici, faklılaştırıcı ve maskeleme biçiminde ifade edilen üç çeşit çalışma yapıldığı görülmektedir: (Jones ve Best, 1995; Wharton ve Erickson, 1993). Müşteri ile yüz yüze ilişkileri gerektiren hizmet işlerinde çalışanların mutluluk ve sempati gibi bütünleştirici duygular sergilemesi beklenir. Vergi memurluğu gibi diğer mesleklerde ise çalışanların korku ya da öfke gibi faklılaştırıcı ifadeler sunmaları beklenir (Hochschild, 1979; Sutton, 1991). Üçüncü grupta ise terapist ya da hakimlerde olduğu gibi duyguların kontrol edildiği betimleyici meslekler bulunmaktadır. Grandey (2000) ise çalışmasında çalışanların bütünleyici duyguları ifade ederken faklılaştıcı duyguları bastırmaları gerektiği meslek gruplarını incelemektedir.

Diğer yandan, örgüt tarafından belirlenen ve örgütün beklentilerini yansıtan gösterim kuralları informal normlar olabileceği gibi formal süreçler de olabilir (Hochschild, 1983). Eğer çalışanlar örgüt tarafından beklenen belli duygusal ifadeleri bilirse, bu beklentiyi karşılamak için daha fazla duygusal emek sarf edebilir. Nitekim yarı zamanlı, tam

zamanlı çalışan öğrencilerle yapılan bir çalışmada duygusal gösterim algılaması ile derinlemesine ve yüzeysel davranış arasında anlamlı korelasyonlar bulunmuştur (Brotheridge ve Lee, 1998). Benzer şekillde gösterim kuralları ve duygusal çaba arasında (Kruml ve Geddes, 1998), gösterim kuralları ve derinlemesine davranış arasında da anlamlı ilişkiler (Grandey, 1999) bulunmuştur. Dolayısıyla örgütün hangi temel gösterim kuralları olduğu bilmek çalışanların daha yoğun duygu yönetimi gerçekleştirmesini sağlayacaktır.

Ayrıca, çalışanın iş yerinde ya da iş dışındaki hayatında yaşadığı olaylar duygusal durumunu iki şekilde etkileyebilir. Öncelikle ailevi bir sorun, bir yakının hastalanması ya da herhangi bir üretim hatasından dolayı müşterinin çalışana agresif tutumlar sergilemesi gibi olumsuz olaylar çalışanda stres yaratacaktır (Lazarus, 1991) ve çalışanın gösterim kurallarına uygun duygular ifade edebilmek için daha fazla duygu düzenlemesi yapması gerekecektir. Diğer yandan, çalışanın işinde yükseldiğini öğrenmesi ya da yakınlarından güzel bir haber alması gibi olumlu olaylar ise çalışanın daha az duygu düzenlemesine ihtiyaç duyarak gösterim kurallarına uyumunu kolaylaştıracaktır.

Olumsuz olaylarla karşılaşma sıklığının artması daha fazla duygusal düzenlemeyi gerektirebilir ve dolayısıyla daha fazla stres yaratabilir. Fakat duygusal olayların kaynağı her zaman müşteriler değil iş arkadaşları, amirler de olabilir. Gösterim kuralları çalışanlar arasındaki ilişkiyi düzenlemekten ziyade müşterilere karşı tutum ile ilgilidir. Dolayısıyla olayın kaynağı çalışma arkadaşı ise daha az duygusal düzenlemeye ihtiyaç duyulur. Örgütlerin hangi olayların ne sıklıkla yaşandığını belirlemesi, iş süreçlerini düzenlemesine ya da bu durumlarla ilgili daha iyi eğitime odaklanmalarına yardımcı olabilir.

Grandey (2000), duygusal emek kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için kişilik değişkenlerinin duygusal emek çerçevesiyle bütünleştirilmesi gerektiğini ifade etmiş ve bazı özelliklere sahip insanların duygu düzenlemede daha başarılı olup olmadıklarını anlamaya çalışmıştır. Bu

bağlamda Grandey cinsiyet, duyguları ifade etme, duygusal zeka, kendini uyarlama ve duygulanım farklılıklarının duygusal emeğin sonuçlarındaki moderatör etkisini incelemiştir.

Öncelikle, hizmet sektöründe birçok meslek kadınlar tarafından icra edilmektedir (Hochschild, 1983). Yapılan bir araştırma da kadınların evde olduğu gibi iş yerinde de duygu düzenlemeye nasıl daha yatkın olduğu incelenmiştir (Wharton ve Erickson, 1993). Buna göre, kadınlar daha fazla duygu düzenleme durumuyla karşılaşırsa duygu düzenlemede o kadar çok başarılı olup, aynı zamanda daha iyi performans sergileyebilmektedir. Fakat bu durumda da gerçek duygularını daha fazla bastırmak zorunda kalabilmektedirler (dolayısıyla yaşanan stres de daha fazla olmaktadır). Başka bir araştırma da cinsiyet ve duygusal çelişki arasında anlamlı ilişkiye ulaşılmıştır (Kruml ve Geddes, 1998). Buna göre kadınlar erkeklere nazaran daha fazla, ifade ettikleri duygudan farklı duygular hissetme eğilimindedir. Fakat bu durumun erkeklerin iş için uygun olmayan duygular sergiledikleri ya da farklı duygular hissetmediği anlamına gelip gelmediği net değildir. İlk noktaya paralel olarak, bir çalışmada kadın ve erkeklerin duygu düzenlemede farklı nedenleri olduğu ve kadınların daha çok anlaşma, erkeklerin ise kontrolü sağlamak ve öfke gibi daha güçlü ifadeler sergileme amacında olduklarını göstermiştir (Timmers ve diğ., 1998). Elbette bu durum müşteri hizmetleri sektöründe erkeklerin lehine olmayacaktır. Hizmet sektöründe başarılı olabilmek için müşterilerle ilgilenirken duygu düzenlemesi için erkeklerin daha fazla eğitime ihtiyacı olabileceği düşünülmektedir.

Diğer yandan, duyguları ifade etme becerisi son dönemdeki çalışmalarda sıklıkla bir kişilik özelliği olarak sağlık ve iş performansının yordayıcısı olarak kullanılmaktadır (King ve Emmans,1990). Duygularını ifade etme becerisi yüksek insanların gösterim kurallarına uyumda daha başarılı olabileceği söylenebilir. Bu durumda da kişi daha az performans harcayacak ve hizmet sektöründe daha başarılı olacaktır. Duyguları ifade etme ayrıca cinsiyet ile de ilişkili bulunmuş ve kadınların duygularını ifade etmede

erkeklerden daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır. (Rafaeli ve Sutton, 1989).

Duygusal zeka ise sosyal etkileşimlerde duygusal bilginin hatırlanıp kullanılabilme becerisidir. Etkili bir duygu düzenleme güçlü bir duygusal zekanın işaretidir (Solovey ve diğ.,1993). Duygusal zekası yüksek kişiler toplumsal faaliyetlerde daha başarılıdırlar ve bu durum da hizmet faaliyetleri için önemli bir özelliktir.

Duygulanım kavramı ise insanların devamlı olarak içinde yaşadıkları ruhsal durumun tasviri ile ilgilidir. Olumlu duygulanım, iyimserlik ve heyecan ile ilgiliyken olumsuz duygulanım karamsar ruh halini yansıtır. Olumsuz duygulanım hali yüksek olan bireyler olumsuz bir olayın ortaya çıkması halinde daha şiddetli tepkiler verirler. Diğer bir ifade ile bu kişiler, zor bir faaliyet karşısında uygun duygusal tepki verebilmek için daha fazla duygusal emek harcarlar. Duygulanım, duygusal emeğin yordayıcısı olarak teorik modellerde kullanılmıştır (Gosserand, 2003; Köksel, 2009). Morris ve Feldman (1996) pozitif ve negatif duygulanımın duygusal emek ile ilişkili olabileceğini belirtmişlerdir. Buna göre, işyerinde gerekli duygusal emek kuralları kişinin duygulanım haliyle çeliştiğinde duygusal çelişki yaşanabilir. Staw ve arkadaşları (1994) ise olumlu duygulanımın işyerinde daha etkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Duygu düzenlemesi kişinin herhangi bir uyaranla karşılaştığında duygularını kontol etmesi ve duygusal dengesini sağlayarak duruma uygun tepkiler geliştirmesidir (Snyder, 1974). Kendini uyarlama düzeyi yüksek kişiler diğerleri ile ilgili duygusal ipuçlarına karşı daha duyarlıdır ve duruma uyum sağlayabilmek için duygusal ifadelerini daha kolay değiştirebilirler. Kendini uyarlama düzeyi düşük olanlar ise ortam şartları ne olursa olsun kendileri gibi (hissettikleri gibi) davranma eğilimindedirler. Kısacası kendini uyarlama kişinin sosyal uyarıcılara karşı tetikte olması ve uyarıcıların davranışlarına yön vermesidir. Bu anlamda, kendini uyarlama eğilimi yüksek olan bireyler davranışlarını içinde bulundukları durumun gereklerine adapte ederken;

düşük olanlar böyle bir adaptasyona ihtiyaç duymaz ve genel olarak her şartta aynı davranırlar (Miller ve Cardy, 2000). Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise duygusal emek gerektiren işlerde gösterim kurallarına uyumda daha çok zorlanacaktır. Işlerine devam etmek için duygusal davranış kurallarına uymak zorunda olmalarına rağmen, gerçek duygularını bastırmada kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireylere nazaran daha fazla çaba sarf etmek zorunda kalacaklardır. Dolayısıyla kendini uyarlama eğilimi düşük olan bireylerin daha fazla duygusal emek harcaması ve müşteri hizmetlerinde daha fazla stres yaşamaları beklenmektedir. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan çalışanların dana az duygusal çelişki yaşadıkları (Abraham, 1998) ve müşteri hizmetlerinde daha başarılı oldukları (Caldwell ve O'Reilly, 1982) bulunmuştur. Wharton (1993) ise yüksek uyarlama düzeyine sahip bireylerin daha az tükenmişlik yaşadıkları sonucuna varmıştır.

Diğer yandan duygu yönetimini anlamada çevre çok önemli bir faktördür (Ashforth ve Humprey, 1993; Morris ve Feldman, 1996). Grandey (2000) de bireylerin çalıştığı ortamın, yaşadıkları duygusal emek düzeyini ve seviyesini etkilemesinin çok olası olduğunu değerlendirmiş ve otonomi, amir ve çalışma arkadaşları desteği değişkenlerini duygusal emeği etkileyen örgütsel faktörler olarak modeline almıştır.

Otonomi bireylerin olaylar üzerindeki kontrol gücüdür (Rodin, 1986) ve bu gücün olmaması duygusu hem iş hem de genel olarak yaşam stresinin kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Hochschild (1983) çalışanların özel duygu durumlarına örgüt kontrolünün rahatsız edici tarafını ifade etmiştir. Bazı çalışmalar otonominin duygu düzenleme sürecinde yaşanabilecek stresi minimize ettiğini ortaya koymuştur. Örneğin, yüksek otonomiye sahip olanların hem yüksek hem de düşük düzeyde duygusal emek gerektiren işlerde daha az tükenmişlik yaşadıkları sonucuna varılmıştır (Wharton, 1993). Benzer şekilde, otonominin duygusal çelişki ve tükenmişlikle negatif, iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (Morris ve Feldman,1996).

Duygusal düzenlemeyi etkileyen bir diğer değişken ise amir ve iş arkadaşları desteğidir. Çalışan kendisini destekleyici bir atmosfer hissederse bu durum onun iş tatmin düzeyini yükseltecek, stress ve işten ayrılma niyetini azaltacak ve hatta takım çalışması performansını da tetikleyecektir (Grandey ve diğ., 1999). Müşteri hizmetleri sektöründe, ki bu sektörde olumlu duygusal ifadeler beklenir, sosyal çevreyle ilgili pozitif duygular daha az duygusal emek gerekliliği anlamına gelebilir. Eğer kişilerarası ilişkiler pozitif ve destekleyici nitelikte ise çalışanlar kendilerinden beklenen olumlu ifadeleri sadece zorunluluktan değil samimi olarak da sergileyebilir. Dolaylı olarak, destek çalışanların hizmet sektörünün içerdiği stresle başetmelerini de kolaylaştırabilir. Nitekim çalışma arkadaşlarıyla konuşmanın zor müşterilerin neden olduğu stresi azaltıcı etkisi olduğu bulunmuştur (Hochschild, 1983; Bailey, 1996). Hizmet ortamında alınan sosyal destek bireylerin stresten korunmalarında yardımcı olduğu görülmektedir (Pines ve Aronson, 1988). Abraham (1998) desteğin duygusal emek ve sonuçlar üzerindeki moderator rolünü test etmiş ve sosyal desteğin duygusal çelişki ile etkileşime girerek iş tatminsizliğini engellediği sonucuna varmıştır.

Sonuç olarak, Grandey (2000) duygusal emeği bir süreç olarak ele almış ve hem bireysel hem de örgütsel çerçevede duygusal emeği öncüllerini ve sonuçlarını kapsayan bütünleştirici bir bakış açısı ortaya koymuştur. Bu bağlamda, kişisel ve örgütsel özellikler harcanan duygusal emek üzerinde çok temel etkiler yapabilir. Örgütler için olumlu çıktılara neden olan duygusal emek, çalışanlar için zararlı olabilir. Bu noktada ise çalışanların duygu düzenleme yetileri duygusal emeğin hem çalışanlara hem de örgütlere etkisinde kritik rol oynamaktadır.

2. ÖĞRETİMDE DUYGUSAL EMEK

Duygular örgütsel süreçlerin ayrılmaz parçaları olmasına rağmen, işyeri genel olarak rasyonel ve planlı süreçler olarak ele alınmıştır (Hochschild, 1983; Fineman, 2000). 1980'lere kadar örgüt teorileri çalışanların duygularına yeterince değinmemiş ve bu teorilerde duyguların

daha ziyade örgüt çıkarları için yönetilen yönü ile ilgilenilmiştir (Fineman, 1993). Hochschild'ın (1983) duygusal emeği ilk kez kavramsallaştırdığı çalışması ise akademisyenlerin dikkatini örgütlerdeki duygulara yönlendirmiştir.

Hochschild'ın çalışmaları (1983, 1990, 1993) daha ziyade çalışanların iş yerinde duygularını nasıl sergiledikleri ve bu duyguların örgütsel amaçlar için nasıl metalaştırıldığı ile ilgilidir. Duygu yönetimi kavramını kullanan Hochschild'a göre bireyler toplumsal norm ve beklentilere uyum sağlayabilmek için duygularını kontrol edip yönetirler. Bu noktada Hochschild öğretmenliğin de içinde bulunduğu eğitim, sağlık, hizmet, finans sektörlerinden birçok meslek grubunun farklı şekillerde de olsa duygusal emek gerektirdiğini ifade etmiştir. Fakat toplumsal olarak kendisinden beklendiği için gülümseyen bir banka memuru ile öğretmen arasında sarf ettikleri duygusal emek açısından önemli farklar vardır. Çünkü öğretmenler öğrencilerin yaşadığı gerçek çıkmazlarla mücadele edip, onlara yardımcı olmaya çalışmakta ve bu süreçte çok farklı ve güçlü duygular yaşamaktadırlar. Fakat hem banka memurları hem de öğretmenler için söz konusu olan durum iş ortamında uygun duygular sergileyebilmek için gerçek duygularını düzenleme zorunluluğudur (Izenbarger ve Zembylas, 2005).

Öğretim rasyonel, retorik ve ilişkili iletişim süreçleri olarak ele alınıp, öğretmenlerin öğrencileri ve öğrenci davranışlarını etkileyebilme için stratejik olarak mesajlar ve ilişkili ipuçları kullandıkları düşünülmektedir (Mottet ve Bebe, 2006). Fakat öğretim aynı zamanda etkili ve olumlu bir öğrenme süreci yaratabilmek için öğretmenlerin duygularını izleyip düzenledikleri bir duygusal süreçtir (Gates, 2000; Leidner, 1999). Çünkü öğretmenler de farklı zamanlarda endişe, umut, şüphe, öfke, mutluluk ve heyecan gibi çok farklı duyguları hissederler. Bu duygular tek başına hayatlarını yönlendirmese de hem eylemlerinde hem de rasyonel süreçlerde yansıma bulur (Hargreaves, 2000a). Bunun sebebi ise duygu, biliş ve eylemin aslında birbirlerini bütünleyen süreçler olmasıdır (Oatley, 1991). Duygu ve dürtüler insan eylemlerinde olası sonsuz seçeneği daraltır ve bize rehber olan değer ve

tercihlerdeki ön yargıları sunarak seçim yapmamıza, muhakeme etmemize ve eyleme geçmemize olanak sağlar (Oatley, 1991). Bu bağlamda muhakeme yeteneğimiz tamamen tarafsızca değil; duygularımızla şekillenir. Benzer şekilde, bilişsel yansıtma da duygularımızı yönlendirmemize yardımcı olur ve bazen bilinçli ve istemli bir şekilde kendimizi neşelendirmek ya da üzmek kararıyla diğer bir duygusal duruma geçmemizi sağlar (Goleman, 1995).

Eğitim genel olarak rasyonel, bilişsel olarak yönelendirilen bir süreç olarak ele alındığı için eğitim politikaları, yönetimler ya da eğitim araştırmaları da duygulara çok fazla değinmemiştir. Fakat etkileşim üzerine kurulu diğer birçok eylemde olduğu gibi öğretme-öğrenme de tamamen duygusal aktiviteler olmamakla birlikte duygusal özelikle taşır (Denzin, 1984; Boyer, 1987; Gates, 2000; Winogard, 2005; Schmisseur, 2003; Hargreaves, 2000a).

Duygusal emek ile ilgili sistematik analizler özellikle bazı meslek gruplarına odaklansa da duygusal emek öğretmenliğin de içinde bulunduğu çok faklı meslek gruplarının önemli bir bileşenidir (Wharton, 1999; Sutton ve Wheatley, 2003). Her iş gününde birçok öğrenci ile etkileşim içinde olan öğretmenler sürekli duygularını kullanmaktadır. Kendi duygusal durumu ne olursa olsun öğrencilerin sorunlarını ya da endişelerini dinlemek, onlara tavsiyelerde bulunmak, sıcaklık ve sevgi göstermek, tehditkar bir öğrenciye karşı sükuneti koruyabilmek ya da etkin bir öğretim gerçekleştirebilmek için öğrencilerin dikkatini toplayabilmek öğretmenler açısından duygusal emek gerektiren durumlardan sadece birkaç tanesidir. Bu örneklerin hepsinde eğitim amaçlarını gerçekleştirebilmek için duyguların gerçeğinden daha az, daha çok ya da nötr ifade edilmesi ya da bir takım gösterim kurallarına uygun şekilde değiştirilmesi söz konusu olduğu için öğretmenlerin duygusal emek sergilemiş oldukları ifade edilmektedir (Hargreaves, 1999; Zembylas, 2002b).

Öğretmenleri duygusal emek sarf etmeye iten ana neden ise gösterim kurallarına uyum çabasıdır. Davranış standartları belirleyen gösterim kuralları duyguların moral ve kültürel boyutlarıyla ilişkilidir. Herkes

gibi öğretmenler de bu gösterim kurallarını ailelerinde, kültürel normlardan, öğretmen eğitim programlarından, yöneticilerden ya da meslektaşlarından öğrenebilir. Eğer bu gösterim kuralları içselleştirilirse duygu düzenleme öğretmen için doğal bir süreç haline gelirken (Sutton, 2004) aksi durumlarda örgütsel amaçlar için benliğini bastırmasına neden olan bir zorunluluk haline gelebilir.

Duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında genel olarak duygusal emeğin çalışanlar üzerinde stres, tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlarına odaklanıldığı görülmektedir (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996; Fineman, 1993). Hochschild'ın duygusal emek tanımının bunda önemli rolü olduğu düşünülmektedir (Sass, 1997; Wouters,1989). Diğer yandan çalışanlar için yapıcı şartlar sağlandığında (Ashforth ve Humprey, 1993) ya da yüz yüze iletişime dayalı işlerin çalışanların kişiliğine uygun olması durumlarında (Wharton, 1993) duygusal emek çalışanlar için eğlenceli hale gelebilmektedir.

Öğretmenliğe bakıldığında ise öğretmenlik genel olarak tükenmişliğe yatkın bir meslek olarak değerlendirilmektedir (Farber, 1991; Ray ve Miller, 1991; Smylie, 1999). Öğretmenler üzerine yapılan çalışmalarda daha çok duygusal emeğin tükenmişlik ve iş tatmini üzerine etkileri incelenmiştir (Sutton ve Wheatley, 2003; Hargreaves, 2000a; Zhang ve Zhu, 2008; Isenbarger ve Zembylas, 2005). Yapılan çalışmalarda özellikle yüzeysel davranışın, yaratmış olduğu duygusal çelişkiden dolayı, tükenmişliğe neden olduğu (Troman, 2000; Zhang ve Zhu, 20008) sonucuna varılmıştır. Diğer yandan, öğretmenlerin işini yapabileceği destekleyici bir ortam olduğunda (Oatley, 1991; Ashforth ve Humprey, 1993) ya da öğrencilerle arasında duygusal bir bağ oluşturabilen öğretmenler için (Hargreaves, 2000a) duygusal emeğin iş tatminini yükseltebildiği görülmüştür.

Duygusal emeğin sonuçları ayrıca bir bölüm olarak ele alıncağı için burada ayrıntıya girilmeyecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1980'lerde Japonya'daki şirketlerin Amerika'daki eşdeğer şirketlerden daha iyi performans gösterdiği gözlenmiş ve Amerikan menşeili yönetim anlayışı gelişmeleri arzu edilen şekilde karşılayamamıştır. Batı ekonomisinin düşen başarısına karşı Japon yönetim anlayışının öne çıkan başarısı dikkat çekmeye başlamıştır. Japon ve Amerikan yönetim anlayışının farklılıklarını inceleyen akademisyenler öncelikle cevabın ulusal kültürde olduğunu düşünse de bunun yeterli bir açıklama olmadığını anlamışlardır (Quchi, 1981). Özellikle etkinliğin farklı düzeyleri ile ilgili olmak üzere, bir toplum içerisindeki örgütler arasında ayrım yapmaya izin verecek kavramlara gerek duyulmuş ve örgüt kültürü kavramı bu amaca çok iyi hizmet etmiştir (Wilkins ve Quchi, 1983).

Bu bölümde öncelikle örgüt kültürü kavramı daha sonra ise örgüt kültürünün duygusal emek ile ilişkisi ele alınmıştır.

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü, bir örgütteki insanların uymaları beklenen davranış, hareket ve bunların gerisindeki değerler ve varsayımlardan oluşur (Pettigrew, 1979). Diğer bir ifade ile örgüt kültürü; örgütün değerlerinin, inançlarının, varsayımlarının ve sembollerinin kompleks bir bileşenidir (Barney, 1986). Örgüt için kültür, birey için kişilik gibi, anlam sağlayıcı, yön ve hareket verici bir temadır.

Sosyal bilimler alanındaki birçok kavramda olduğu gibi örgüt kültürünün tanımı ile ilgili olarak da tam bir uzlaşı sağlanamıştır. Örgüt kültürünü tanımlama sorunu öncelikle örgüt kavramının kendisinin belirsiz olması gerçeğinden kaynaklanmaktadır (Schein, 1990). Diğer bir neden ise

kültürün değerler, inançlar, varsayımlar gibi sınırları belirsiz kavramlardan oluşmasıdır (Yağmurlu, 1997).

Örgüt kültürünün tanımı zor olmasına rağmen; bütüncül olması, tarihsel niteliği, antropolojik konularla ilgili olması, toplumsal yapısı, esnekliği ve değişiminin zorluğu ile ilgili bir görüş birliği mevcuttur (Hofstede, 1980).

Şu halde örgütler için kültür; belirli bir grup, dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul edilebilecek kadar işe yaramış ve bu sebeple o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken, bu grup tarafından icad edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motifi olarak tanımlanabilir (Shein, 1990:109-119).

Örgüt kültürünün işlevleri ise şu şekilde sıralanabilir (Smircich, 1983:345):

- Örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır.
- Bireyin kendisinden daha büyük bir şeye bağlanmasını sağlar.
- Sosyal sistemin dengesini güçlendirir.
- Davranışı yönlendiren ve şekillendiren bir rasyonelleştirme servisi olarak işler.

a. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgütü oluşturan bireyler, sosyalleşme sürecine toplum kültüründe başladıkları ve içinde yetiştikleri toplumun kültürünün özelliklerini taşıdıkları için bu durum örgüt yaşamında hakim olan değerler, ideolojiler, varsayımlar ve diğer kültürel unsurlara doğrudan yansır. Bu yüzden herhangi bir örgüt, kültürel özellikleri açısından toplum kültürünün küçük bir iz düşümü ve onun bir alt kültürüdür (Baytok, 2006). Diğer yandan, örgütler üst kültürü olan toplum kültürünün özelliklerini taşımakla birlikte, üyeleri arasında örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için kendilerine özgü bir kültür meydana getirirler (Baytok, 2006:20). Nitekim her örgütün kültürü tıpkı parmak izi gibi tektir (Hofstede 1980; Newstrom ve Davis, 1993).

Örgüt kültürü bir anda ortaya çıkan bir olgu değildir, tarihsel süreçte değişik faktörlerin etkisi ile gerçekleşir. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler incelendiğinde üç belirleyici faktör dikkat çekmektedir (Schein, 1992; Robbins, 1987:363):

i. Kurucunun Etkisi: Örgütü kuran kişi ya da kişiler daha önceki felsefe ve ideolojilerle kısıtlanmadıkları için sahip oldukları değerler ve inançları doğrudan örgüt kültürüne yansıtırlar (Robbins, 1987:363). Bu bağlamda kurucular özellikle örgütün misyon ve vizyonunun belirlendiği başlangıç aşamasında örgüt kültürünğn temellerini de atmış olurlar.

Bazı yaklaşımlarda örgüt kültürünün liderler tarafından oluşturulduğu ifade edilmektedir (Schein, 1983). Bu bağlamda, bir örgütün ortaya çıkışının kurucunun, nasıl başarılı olabilirim teorisi ile başladığı ve bu teorinin kültürel paradigmasının kaynağının, kurucunun içinde yetiştiği kültürden edindiği tecrübelere dayandığını belirtilmektedir. Buna göre, her örgütün tarihinde oluşumun farklı olabileceği, fakat temel aşamaların aynı olduğu vurgulanmakta ve süreç şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bir kişi (kurucu) yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.

- Kurucu, felsefesine uygun faaliyetleri organize edecek şekilde çekirdek grubu oluşturur.

- Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer olduğu konusunda hemfikir olduklarında, ilk uzlaşmanın temelleri atılmış olur.

- Kurucu grup sermaye artırımı, patent alımı, bina temini gibi faaliyetlerle örgütün oluşumu için planlayıcı eylemlere başlar.

- Kurucu ve kurucu grubun belirlediği ilkelere göre, diğer çalışanlar gruba alınmaya başlar ve grup işlevlerini yerine getirerek örgütün tarihini oluşturmaya başlarlar.

Bu yaklaşıma göre, tüm bu süreçte kurucu, özellikle örgütün dışsal uyum problemlerini çözmesinde ve içsel bütünleşmeyi sağlamasında temel yönlendiricidir. Diğer yandan, bazı örgütlerde kültürün oluşumu liderden ziyade örgüt içi faktörlerle açıklanmaktadır.

ii. İç Faktörler: Bu yaklaşıma göre kültürü örgütlerin kendileri oluşturur ve yaşatırlar. Burada kültürü oluşturan ise yöneticiler ve yönetim biçimi, üretim konusu ve faaliyet alanı, üretim tipi ve teknolojisi gibi iç faktörlerdir. Bunlar örgüt kültürünün oluşumunda tek belirleyici olmamakla birlikte önemli etkiye sahiptir (Baytok, 2006:31). Zira, örgütler kendilerinden daha büyük bir sistemin bileşenidir ve dışsal faktörlerin örgüt kültürüne etkisi de kaçınılmaz görünmektedir.

iii. Dış Faktörler: Örgütler sürekli olarak çevreden girdi alıp, çevreye çıktı veren birer açık sistemdir. Bu nedenle örgütsel başarının anahtarı dış çevre ile uyumdur. Toplum kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, rakipler ve endüstri yapısı gibi dış çevre faktörleri aynı zamanda örgütün ve kültürünün oluşumunda önemli faktörlerdir.

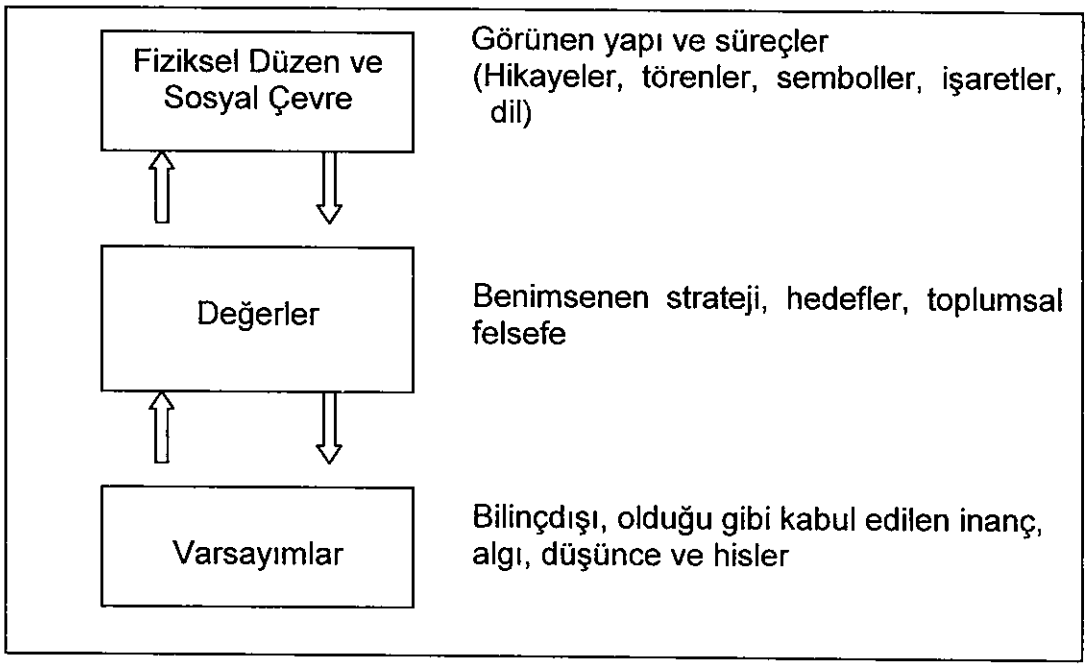
Bu bağlamda bazı araştırmacılar ise örgüt kültürünün oluşumunu yukarıdakine benzer şekilde (dışsal değişken, içsel değişken ve metafor olarak kültür) ele almıştır (Smircich, 1983:339-358). Buna göre dışsal değişken yaklaşımı, kültürü bağımsız değişken olarak ele almakta ve örgüt kültürünün çalışanlar tarafından üst kültürden getirdikleri kültürel öğeler ile oluşturulduğunu savunmaktadır. İçsel değişken yaklaşımı ise örgütlerin kendilerinin kültür üreten yapılar olduğunu ve kendine özgü yarattığı adetler, efsaneler ve törenlerle kültürü ortaya çıkardığını ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre örgüt kültürü kurucusu, lideri veya üst yönetimin ortaya koyduğu kurallar, yapı, normlar ve amaçlar ile evrilir ve çevreye uyum sağlar. Bu yaklaşımda temel değişkenler yapı, büyüklük, teknoloji ve liderlik özellikleridir. Makro düzeyde bu içsel yapı özellikleri, örgütlerarası karşılaştırma yapma yolu ile kültürü oluşturma ve geliştirmede önemlidir. Diğer yandan, metafor olarak kültür yaklaşımına göre, örgütlerin kendileri birer kültür olarak görülür. Buna göre kültürü, örgüt içi bir değişken olarak ele almak yanlıştır. Çünkü kültür odadaki hava gibi örgütün her tarafındadır ve örgütü kuşatır.

b. Örgüt Kültürünün Ögeleri

Daha önce de ifade edildiği üzere, örgüt kültürünün tanımıyla ilgili genel bir uzlaşı bulunmamakta ve bu durumun örgüt kültürünü oluşturan unsurların evrensel başlıklarla ifade edilip edilemeyeceği konusunda tartışmaların devam etmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira, örgüt kültürünün unsurlarının iki yüze yakın başlık altında toplandığı ifade edilmektedir (Naktiyok, 1999:74). Bu unsurların tek tek açıklanması uygun

olmadığı için araştırmacılar bu unsurlarla ilgili birbirine benzer sınıflandırmalar yapmışlardır (Deal ve Kennedy, 1982; Hofstede, 1991; Schein, 1992).

Bu bağlamda en çok kabul gören sınıflandırmalardan bir tanesi örgüt kültürünün üç düzeyde incelenebileceğini esas alan sınıflamadır (Schein,1992):



Şekil-3 : Kültürün Ögeleri (Kaynak: Schein, 1992)

(1) Fiziki Düzen ve Sosyal Çevre

Son yıllarda kültür kavramının örgüt teorisi alanında çok fazla ilgi görmesinin temel nedenlerinden bir tanesi de örgütlerin davranışı etkileyen değer ve normları daha somut hale getiren sembolik yönlerinin olduğu inancıdır (Naktiyok, 1999:77).

Örgüt kültürünün birinci düzeyini oluşturan semboller ve uygulamalar kültür olgusunun dışarıdan gözlenebilen, dışa yansıyan unsurlarını ifade etmektedir. Bu unsurlar; semboller, adetler, törenler, hikayeler gibi örgütün fiziksel ve sosyal çevresinin unsurlarıdır (Meydan, 2010:8).

Örgüt kültürünün bu unsuru sözel-davranışsal ve fiziki semboller olarak iki alt sınıflamada incelenmektedir (Naktiyok, 1999:78). Sözel-davranışsal semboller, aynı zamanda kültürün öğrenilmesi, aktarılması ve değiştirilmesinde etkili olan, dil, törenler, hikayeler, efsaneler şeklinde örneklendirilebilir. Bu bağlamda dil kültürün öğrenilmesinde, kabul edilmesinde ve korunmasında en önemli araçlardan birisidir (Robbins, 1987:367). Törenler katılımcılara kültürel değerleri iletmek amacıyla detaylı bir şekilde hazırlanan canlı, planlı faaliyetlerdir. Örgütün geçmişinde yaşanmış kazanma-kaybetme, başarı-başarısızlık ile ilgili olayları anlatan hikaye ve mitler ise örgütlerdeki değişimi yansıtır. Hikayeler geçmişle bugünü birleştirme imkanı verir ve böylece bugünün uygulamalarının meşrulaşarak örgüt üyelerin tarafından kolayca kabul edilmesini sağlar.

Diğer yandan fiziksel semboller ise örgüt logoları, bayraklar, marka isimleri, kıyafetler ve rozet gibi nesneleri ifade etmektedir. Fiziksel semboller kelimelerle ifade edilemeyen duygusal mesajları iletmesi bakımından önemlidir (Baytok, 2006:18).

Ancak bir örgütün kültürünü anlamak için yalnızca görünen öğelere odaklanmak yeterli değildir (Meydan, 2010:10). Çünkü görünen değerlerin altında yatan anlamlar ve bu anlamların hangi temel değer ve varsayımlardan çıktığı önemlidir (Schein, 1991).

(2) Değerler

Değerler iyi ve kötü ayrımıyla ilgili olup birey ya da grupların diğer alternetifler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirler (Bozkurt, 2006). Kültürün yapı taşı olarak nitelendirilen değerler bireylere tercihleri konusunda ışık tutmakta (Hofstede, 1980); tercihleri ise birey ya da örgütün çevresindeki konu ya da olayların onlar için ifade ettikleri faydalar belirler (Baysal, 1981).

Bireyler değerlerle ilgili seçimlerini yaparken o toplumsal sistemde bulunan başka değerlerin de bilincindedirler ve değerlerin işaret ettikleri ideal hedefler dürüstlük, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir (Bozkurt, 1996).

Değerler bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de gelişebilir (Güçlü, 2003). Buna göre, örgüt kültürü bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Değerler, örgüt kültürünün diğer unsurlarına göre daha güvenilir bir özellik taşır. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren değerlere ulaşılır.

Semboller ve davranışların gerisinde bulunan düzey olarak değerler, sosyal sistem içinde olay, olgu ve durumları açıklama, yorumlama ve norm oluşturmada hayati bir önem ve fonksiyona sahiptir (Meydan, 2010:10).

(3) Varsayımlar

Kültürün değişkenleri içerisinde özellikle varsayımlar diğerleri üzerindeki yönelendirici ve belirleyici etkileri bakımından önemlidir (Bozkurt, 2006). Varsayımlar örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön-kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (İpek, 1999). Benzer şekilde Schein (1992) de varsayımları

doğruluğu sorgulanmaksızın, tartışmaya açık olmadan bireylerce kabul edilen yargı, inanç ve genellemeler şeklinde tanımlamıştır.

Bilinçdışı düzeye itilmiş varolma ilkelerine işaret eden varsayımlar (Bozkurt, 2006), değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptir ve bu nedenle zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendirirler (Güçlü, 2003).

Schein (1992)'nin sınıflandırması temel alınarak örgütlerdeki genel varsayımlar beş başlık altında toplanmaktadır:

1. Birey-çevre ilişkilerinin doğası,

2. Örgüt içinde kabul edilen gerçeklerin doğası,

3. İnsan yapısının doğası,

4. İnsan eylemlerinin doğası,

5. İnsan ilişkilerinin doğası.

Birey-çevre ilişkilerinin niteliği hakkındaki varsayımlar, bireyin çevre ile olan ilişkisinde, çevreye hakim olup onu yönlendirme veya çevreye tabi olup onunla uyum içinde yaşama gereğine olan inancını ifade etmektedir. Konuya örgütsel açıdan yaklaşıldığında insanların çevre hakkındaki bu varsayımları, örgütün dış çevre ile olan varsayımlarına da yansıtılabilir. Bir örgütün üyeleri örgütün içinde yer aldığı çevreyi, etkileyebileceklerine, değiştirebileceklerine, yönlendirebileceklerine ve kontrol edebilme gücüne sahip olduklarına inanabilirler ya da bu durumun tam tersi söz konusu olabilir. Tüm bu inançlar ise örgütün yapısını, politikasını, süreçlerini ve bir bütün olarak kültürünü etkileyebilmektedir (Naktiyok, 1999:86).

Örgüt içinde kabul edilen gerçeklerin doğasına ilişkin varsayımlar fiziksel, bireysel ve sosyal olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bu bağlamda fiziksel gerçek bireylerin içinde bulundukları kültürden kaynaklı olarak, gerçeği farklı yorumlayabileceklerini; bireysel gerçek bireylerin kendilerine özgü olarak kişisel deneyim ve yaşantılarından yola çıkarak kabul ettiği doğruları ve sosyal gerçek ise grup üyelerinin çeşitli konularda kabul ettikleri gerçekleri ifade etmektedir.

İnsan yapısının doğası ile ilgili varsayımlar bireylerin, insanın temel doğasının ne olduğu, insanın özellikleri, iş yapma şekilleri gibi konulara ilişkin temel kabullerini ifade etmektedir. İdeal insanın özellikleri ya da bireylerin kendiliklerinden iş yapma-yapmama konusundaki eğilimlerini yorumlayan inançlar buna örnek verilebilir.

İnsan eylemlerinin doğasına ilişkin varsayımlar bir insanın çevresine yönelik tutumlarında nasıl hareket ettiği ve bireylerin etkenlik-edilgenlik konusundaki kabullerini ifade eder. Bu bağlamda bazı bireyler çevreyi etkileyip, kontrol edebilecekleri varsayımı ile, bazıları da böyle bir yetkinliklerinin olmadığını düşünüp çevreye tabi olmaları gerektiği varsayımı ile hareket ederler.

Son olarak insan ilişkilerinin doğası ile ilgili varsayımlar ise bir örgütün içindeki bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde uygun kabul ettikleri yolları ifade eder. Bu varsayımlar bireyler arasındaki güç, yetki ilişkileri ve hiyerarşiye dayanan yöntemler ile ilgili kabulleri içerir.

c. Örgüt Kültürü Sınıflamaları

Örgüt kültürü konusuna farklı açılardan yaklaşan araştırmacıların farklı sınıflamalar yaptıkları görülmektedir.

İlk olarak, güçlü kültür-zayıf kültür sınıflaması en çok kabul gören sınıflandırmadır. Ouchi (1982) ve Peters ve Waterman (1982)'a göre güçlü kültürler kusursuz şirketlerin başarısında önemli role sahiptir. Buna göre güçlü kültür işletme performansı, çalışan motivasyonu, personel değişimi, rekabet gibi birçok konuda işletmeye avantajlar sağlamaktadır. Güçlü kültür örgüt üyelerinin çoğunlukla paylaştığı ve kabul ettiği temel değerleri ifade eder (Akıncı, 1998). Güçlü kültüre sahip örgütlerde çalışanlar kültürün temel değerlerine sıkı sıkıya bağlanmışlardır ve örgütün amacını bilerek onun için çalışmaktadırlar. Tutarlıklık, homojenlik, durağanlık ve yoğunluk, uygunluk ve ahenk, etki ve içsel kontrol güçlü kültürün özelliklerinden bazılarıdır (Baytok, 2006:9). Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar örgütün temel değerleri konusunda tam bir uzlaşı sağlayamamıştır ve bu örgütün çalışanları arasındaki bağ oldukça gevşektir.

Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması performansı da etkilemektedir. Güçlü kültürü olan örgütlerde, örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yarattıkları için, daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir (Güçlü, 2003). Diğer yandan güçlü kültürün özelliklerinin, bazı durumlarda durağanlık yaratan ve değişime direnç gösteren bir yapı haline gelebileceği de unutulmamalıdır (Baytok, 2006:9). Çünkü değişimin çok hızlı olduğu günümüz koşullarında güçlü kültür, örgütlerin uyum yeteneğini sınırlayan bir unsur olabilmektedir. Dolayısıyla örgüt performansı konusunda güçlü kültür mutlak belirleyici değildir. Önemli olan kültürün dayandığı temel değerlerdir. Güçlü ve iyi bir örgüt kültürünün özellikleri yapıya ilişkin ilkelerinin hiyerarşiye önem vermemesi, kuralları oluşumunda herkesin katılımı ve esnek yapı şeklinde belirtilmektedir (Varol, 2003).

Örgüt kültürü konusunda diğer bir sınıflamaya göre, tıpkı örgütlerin birbiri ile ilişkili alt sistemlerden oluşması gibi örgüt kültürü de alt kültürlerden oluşmaktadır (Danışman ve Özgen, 2008). Alt kültür, örgüt çalışanları arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri ifade eder (Akıncı, 1998). Bir örgütte alt kültürler örgütiçi bölümler, yeni katılımlar,

teknolojik yenilikler ve coğrafi faklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Alt kültür, örgütün baskın değer ve felsefesiyle tutarsız değildir ve güçlü alt kültürler daha çok örgütlerin yüksek performansa dayalı takımlarında ya da özel proje gruplarında görülmektedir (Schermerhorn ve diğ., 2002:43). Örgütlerde baskın kültür ise çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder (Güçlü, 2003). Bir örgütün kültüründen bahsedildiğinde aslında o örgütün baskın kültürü ifade edilmektedir (Akıncı, 1998).

Örgüt kültürü ile ilgili en çok kabul gören sınıflamalardan biri de Hofstede (1980) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada kültür; güç mesafesi, bireycilik, belirsizlikten kaçınma ve erillik olmak üzere dört grupta analiz edilmiştir. Güç mesafesi, gücün dağılım biçiminin bireyler tarafından kabullenilme derecesini; bireycilik, bireylerin birey olarak ya da topluluk olarak gösterdikleri davranışları; belirsizlikten kaçınma, bireylerin net olmayan durumlara yaklaşımını ve erilik, bireylerin şefkatli, merhametli, nazik, sevgi dolu yaklaşım ile yarışmacı, hırslı, egemen, baskıcı yaklaşımlar arasındaki tercih ve özelliklerini ifade etmektedir. Ulusal kültür bağlamında tanımlanan bu boyutlar, örgüt kültürlerine de etkisini göstermektedir.

d. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürleri konusunda farklı kriterleri göz önünde bulunduran araştırmacılar buna bağlı olarak farklı modeller oluşturmuş ve örgüt kültürünün ölçümünde farklı yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

(1) Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kenney (1982)'ye göre hem örgüt yapısı hem de örgüt kültürü üzerinde çevre çok önemli bir etkendir. Örgütleri dört kültürel boyutta ele alan

araştırmacılar bu sınıflandırmayı yaparken iki boyut üzerinde durmuşlardır: Örgütün stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi ve örgütün aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirimin hızı (Daft, 1991 79). Bu kriterlere bağlı olarak ortaya çıkan örgüt tipleri şunlardır (Eren, 2006:152):

- Sert Erkek, Maço Kültürü: Bu kültür tipi yüksek risk alan ve çabuk geri besleme yapan, çalışanların aldığı kararların doğruluğu konusunda çok fazla muhakeme zamanı bulamadığı yapılarda görülmektedir. Polis ve askeri örgütlerin yapısı bu kültür tipine örnektir. Çünkü söz konusu örgütlerde kararlar ölümle-yaşam arasında tercihler yapılarak verilmektedir.

- Sıkı çalış, sert oyna kültürü: Alınan kararların riski düşük ancak geri bildirimin hızı yüksektir. Alınan kararların riski düşük olduğu için, rekabet edebilmek çok çalışmaya ve gayret etmeye bağlıdır. Atalet ve monotonluk başarısızlığa götüren en önemli tehlikedir. Bu yüzden bu örgütler aralarına genç yetenekleri dahil ederek heyecan, yarışma güdüsünü canlı tutmak zorundadır. Moda, pazarlama, parekende satış yapan örgütler bu örgüt tipine örnektir.

- Şirketin üzerine bahse gir kültürü: Çevresel riski yüksek, geri besleme hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyette bulunurlar ancak yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekebilir. Petrol endüstrisi, uzay endüstrisi ve ilaç endüstrisi bu kültür tipine uygun örgütlerdir.

- Süreç kültürü: Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geribildirim hızının yavaş olduğu örgütlerde görülen kültür

tipidir. Sonuçları ölçmek zordur ve bu yüzden kararların nasıl alındığı ve işin nasıl yapıldığı önemlidir. Bankalar, kamu işletmeleri, sigorta şirketleri bu örgüt tipine örnektir.

(2) Parsons'un AGIL Modeli

Parsons tarafından geliştirilen "AGIL" modelinde her sosyal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiği belirtilir (Özkalp ve Kırel, 2001). Bu fonksiyonların baş harflerinin alınması ile oluşan "AGIL" modelinin açılımı şu şekildedir:

A daptation: Uyum veya adaptasyon

G oal Attainment: Amaç edinme ve amaca ulaşma

I ntegration: Bütünleşme

L egitimacy: Meşruluk

Modele göre bir şeye başarılı bir şekilde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevrenin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir. Amaca ulaşmak için sosyal sistem hem bu amaçları belirlemeli hem de bu amaçlara ulaşmak için belirli stratejileri oluşturmalıdır. Diğer yandan, bütünleşme sosyal sistemin kendini oluşturan parçaları bir arada tutma ihtiyacından kaynaklanır. Sosyal sistemi oluşturan parçalar birbirleriyle ilişkili olmalı, birbirleriyle olan bağlılıkları anlaşılmalı, organize olmalı ve bunları sağlayan koordineli faaliyetlerde bulunmalıdır. Meşruluk ise sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığını sürdürme ihtiyacından doğar. Diğer bir ifade ile, sosyal sistemin meşru olması demek toplumun onu kabul etmesi ve uygun görmesi demektir.

Modeldeki bu fonksiyonların yerine getirilmesinde en önemli araç kültürel değerlerdir (Eren, 2006:143). Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki değişim ve gelişmelere ayak uydurabilir (Özkalp ve Kırel, 2001). Örgütlerde kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler ise teknik değerler, ekonomik değerler, sosyal değerler, psikolojik, politik, estetik, ahlaki ve dini değerler şeklinde sınıflandırılmıştır (Eren, 2006:143).

(3) Ouichi Modeli

Amerika'da yeni bir yönetim ve örgüt anlayışı doğuran Z tipi örgüt yapısını ortaya atan Ouichi örgüt kültürünü üç ayrı grup işletme üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan ilki tipik Amerikan şirketleri (Tip A), ikincisi tipik Japon şirketleri (Tip J) ve üçüncüsü ise Amerikan ve Japon yönetim özelliklerini başarıyla biraraya getiren Z tipi Amerikan şirketleridir.

Z tipi Amerikan örgütlerinin diğerlerinden daha başarılı olduğunu ifade eden Ouichi, analizini yaparken örgütlerin kültürleri arasındaki farklılıkları ortaya koymak için yedi temel unsuru göz önünde bulundurmuştur (Naktiyok, 1999:114). Ouichi'ye göre J Tipi şirketlerin ve Amerikan Z Tipi şirketlerin kültür yapısı, tipik Amerikan şirketlerinden büyük farklılık göstermektedir. Bu nedenle Japon ve Amerikan Z Tipi şirketler, tipik Amerikan şirketlerinden çok daha başarılıdır (Özkalp ve Kırel, 2001). Bu yedi unsur şu şekilde ifade edilmektedir (Ouichi ve Wilkins, 1983; Özkalp ve Kırel, 2001):

İstihdam süresi, iş güvencesi, iş görene bağlılık: J Tipi örgütlerde kültürel değerler çalışanların işten çıkarılmaması yönünde gelişmiştir. Hem J hem de Z Tipi örgütlerde çalışanlara uzun süreli hatta yaşam boyu istihdam sağlama eğilimi mevcuttur. J Tipi örgütlerde iş görenler işten çıkarılmama güvencesi ile çalışırken, Amerikan Z Tipi örgütlerde iş görenler ancak başarılı olmadıkları zaman işten çıkarılırlar. Diğer yandan tipik Amerikan şirketlerinde çok daha kısa süreli istihdam söz konusudur.

Değerlendirme: Tipik Amerikan örgütlerinde değerlendirme ve terfi çok kısa sürede yapılır, iş görenler için hızlı terfi söz konusudur. J Tipi örgütlerde ise tam tersi bir durum mevcuttur. Öyle ki bu örgütlerde iş görenin değerlendirme ve terfisi 8-10 yıl gibi uzun bir döneme yayılır ve terfilere uzun süren görüşmelerden sonra karar verilir. Amerikan Z Tipi örgütlerde nispeten yavaş bir değerlendirme söz konusudur. Terfiler Tipik Amerikan örgütlerine göre daha yavaş iken; çalışanlar J Tipi örgütlerde olduğu kadar uzun bir süre terfi beklemezler.

Kariyer gelişimi: Tipik Amerikan örgütlerinde kariyer gelişiminde ihtisaslaşma önem taşımaktadır. Diğer bir ifade ile bu örgütlerde yöneticiler bir veya iki yöneticilik fonksiyonunu yerine getirdiklerinde hemen terfi ederbilirler. J Tipi örgütlerde ise çalışanlar genellikle farklı uzmanlık alanlarında, değişik görevlerde çalışırlar. Amerikan Z Tipi örgüt kültüründe ise kariyer gelişimi birkaç faaliyeti içine alan orta derecede uzmanlaşmayı kapsar.

Kontrol sistemi: Tipik Amerikan şirketlerinde kontrol formal örgüt yapısından gelir ve her şey açıktır. J tipi örgütlerde örgütsel kontrol informel yolarla ve gizli olarak yapılır. En güçlü mekanizma örgütün kültürüdür. Z Tipi Amerikan örgütlerinde ise açık kontrolle birlikte üstü örtülü gayri resmi kontrol biçimi de söz konusudur.

Karar verme ve Sorumluluk: Tipik Amerikan örgütlerinde kararlar ve sorumluluklar bireyseldir. J Tipi örgütlerde biz ruhu hakim olduğu için kararlar fikir birliğine dayanan katılımcı bir içerik taşır. Dolayısıyla grubun ortak sorumluluğu söz konusudur. Amerikan Z Tipi örgütlerde ise kararlar ortak alınmakla birlikte bu kararda kimlerin neden sorumlu olduğu iyi bilinir. Diğer bir ifade ile kişisel sorumluluk söz konusudur. Tipik Amerikan ve Z Tipi örgütlerin en önemli ortak noktası bireysel sorumluluktur. Nitekim bu bireysellik de Amerikan toplumunun benimsediği "ben" kültürünün bir yansıması olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanlara ilgi: Japon ve Z tipi Amerikan örgütlerinde insana olan ilgide bütüncül bir yaklaşım söz konusudur. Çünkü bu örgütlerde çalışanların iş yaşamı, ev yaşamı, inançları, korkuları gibi çok farklı yönleriyle ilgilenilip samimi ilişkiler kurulur. Diğer yandan tipik Amerikan örgütlerinde ise çalışana ilgi sadece iş yaşamı ile sınırlıdır ve iş yaşamı dışındaki yaşam örgütün ilgi alanı dışında kalır.

(4) Peters ve Waterman'ın Modeli

Peters ve Waterman "In Search of Excellence" (Mükemmeli Arayış, 1982) adlı kitaplarında örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve Amerika'da belli kriterlere göre belirledikleri başarılı örgütlerin başarı nedenlerini analiz etmişlerdir. Söz konusu araştırmacılar bu örgütleri başarıya götüren nedenleri sekiz örgütsel kültür özelliği ile açıklamışlardır:

Eylemden yana peşin hüküm: Buna göre başarılı örgütlerin yöneticileri için planlamadan ziyade eyleme dönük bir kültür söz konusudur. Bu yöneticiler sonu gelmeyen toplantılar, analizler, raporlar yerine somut adımlar atmaktadırlar.

Müşteriye yakın olmak: Mükemmel örgütlerin kültürlerinin temelinde müşteri tatmini yatmaktadır. Müşteri tatmini ise ancak müşteriyi tanımak ve müşteri ile yakın ilişkide olmakla sağlanabilmektedir.

Otonomi ve girişimcilik: Buna göre şirketlerin küçük parçalara bölünüp, otonomiyi pekiştirerek yaratıcılığı ve risk almayı teşvik etmesi örgüt başarısında hayati öneme sahiptir.

İnsanlar vasıtasıyla verimlilik: İnsan örgüt verimliliğinde en önemli faktördür. Dolayısıyla başarı için çalışanların karar sürecine katılımı

sağlanmalıdır. İnsana değer verilmesi yalnızca örgüt başarısı için gerekli değil aynı zamanda zorunlu bir davranıştır.

Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek: Örgütlerin asıl bildikleri işten uzaklaşmaması gerektiğini ifade eder.

Yalın biçim, az kurmay: Mükemmel şirketler az sayıda ve kaliteli yöneticilerle çalışan örgütlerdir. Önemli olan bir örgütte çalışanların sayısı değil, gösterdikleri başarı veya performanstır.

Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir örgüt: buna göre, çalışanların kendi girişimlerini takip etmelerine izin verirken örgütü ayakta tutan temel değerleri korumak gerekmektedir.

Yönetcilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi: Buna göre başarılı şirket yöneticileri hemen her sahada bilgi sahibi ve her bölümün yaptığı işten haberli olmak zorundadır. Bu davranış biçimi ise şirketlerdeki başarıyı pekiştiren bir değer olarak benimsenmiştir.

Peters ve Waterman'ın çalışması özellikle çok çalışma, kalite, hizmet ve yaratıclık gibi değerlerin önemine vurgu yaparak katkıda bulunmuştur (Aupperle ve diğ., 1986).

Diğer yandan, çalışma analiz edilen örgütlerin aslında gerçekten mükemmel olup olmadığı ve analiz yöntemi konusunda da kapsamlı eleştiriler almıştır (Saunders ve Wong, 1985; Aupperle ve diğ., 1986).

(5) Akıncı'nın Modeli

Bir diğer araştırmacıya göre ise soyut çerçevede elen alınan örgüt kültürünün boyutları tam olarak netleşmese de örgüt kültürünün tanımlanıp ölçülmesinde esas olan on boyuttan söz edilmektedir (Akıncı, 1998):

- Bireysel Özerklik: Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir.

- Risk Toleransı: Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesidir.

- Yön: Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performansın derecesidir.

- Bütünleşme: Örgüt birimlerinin eşgüdümlü olarak çalışmaya teşvik edilmeleridir.

- Yönetim Desteği: Üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.

- Kontrol: Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerin sayısıdır.

- Kimlik: Çalışanlaırn örgütü bir bütün olarak görme derecesidir.

- Ödül Sistemi: Nesnel olarak belirlenmiş ölçütlere göre verilen ödüllerin derecesidir.

- Fikir Ayrılıklarına Tolerans: Çalışanların düşünce ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve çalışanlara verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesidir.

- İletişim Modelleri: Örgütsel iletişimin resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığının derecesidir.

Örgütte işlerin nasıl yapıldığına ve bireylerden neler beklenildiğine ilişkin bir temel oluşturan bu boyutların toplamı örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001:180).

(6) Danışman ve Özgen'in Modeli

Farklı araştırmacılar tarafından yapılan boyutlandırmaları bir arada ele alan Danışman ve Özgen (2003) ise bu araştırmaya da esas olan dokuz boyutlu bir örgüt kültürü modeli geliştirmişlerdir. Bu boyutlar ve anlamları ise şu şekildedir:

- Hiyerarşi, itaat, güç ve otorite ya da eşitlik ve katılımcılık eğilimi: bu boyut hiyerarşiye, otoriteye, emir-komuta zincirine, rol ve pozisyonlara ya da iş ortamında eşitlik ve katılımcılığa önem verme derecesi olarak ifade edilmektedir.

- Sonuç ya da süreç eğilimi: Sonuçların ya da işin yapılış şeklinin, yani süreçlerin, önemsenme derecesini ifade eder.

- Klan, aile ve ilişki eğilimi: Yönetimin örgüt üyelerini aile gibi görme ve onların özel sorunları ile ilgilenme, ilişkilere önem verme derecesidir.

- Kişi eğilimi, destekleyici kültür ya da iş eğilimi: Görevlerin tam olarak yapılmasına, görevleri tamamlamak için çalışanların özverili olmasına, çalışanların inisiyatif kullanabilmelerine ve bilgi paylaşımına ne derecede önem verildiğini ifade etmektedir.

- Kuralcı, bürokrasi ve kontrol eğilimi: Örgütte kurallara ve kurallara uymaya ağırlık verme derecesi oalrak tanımlanmaktadır.

- Takım, grup ya da bireysel çalışma eğilimi: Çalışmalarda ortaklaşa davranışçılık ya da bireyciliği benimseme eğilimini yansıtmaktadır.

- Esneklik, gelişme, uyum ya da istikrar ve durağanlık: Genellikle gelişme ve yenilikle ile durağanlık ve istikrar arasındaki eğilimlerin önemsenme derecesini ifade etmektedir.

- Rasyonalizm ve profesyonelizm eğilimi: Analitik ve rasyonel problem çözümünün, yetkinliğin, performansa dayalı istihdam ve terfi ile açık rol tanımlarının önemsenme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

- Tartşma ve görüşmelere açık ya da kapalı olma eğilimi: Anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda sorunların açıklıkla tartışılabilme ve inisiyatif kullanabilmek için desteklenme ya da engellenme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ÖRGÜT İKLİMİ İLİŞKİSİ

Bir çok durumda aynı anlamda kullanılmalarına rağmen örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları farklı anlamlar ifade etmektedir.

Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, onu diğer örgütlerden ayıran, betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin kararlı ve sürekli niteliğine sahip, örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, soyut ancak örgüt içindeki bireylere hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psiklojik bir durumdur (Bakan ve diğ., 2004:67-68).

İklim, çok daha derin bir kavram olan kültürün yalnızca bir yüzey belirtisidir ve bu nedenle iklim üzerindeki araştırmalar örgütlerin nasıl çalıştığı ile ilgili daha derin nedensel yönleri araştırmada yetersiz kalmıştır (Schein, 1990).

Glisson (2007)'nin çalışmasında yer alan 84 tanımın içerik analizine göre; kültür bir örgütteki işlerin yapılış şekli, iklim ise insanların çalışma ortamını nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Dolayısıyla kültür örgütün, iklim ise bireyin bir özelliğidir.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir (Glisson, 2007):

- Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleriyle, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.

- Örgüt iklimi bireylerin örgüt içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havayı; örgüt kültürü ise tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları temsil eder.

- Örgüt içinde egemen olan hava (iklim) motivasyon, verimlilik, iş tatmini ve başarı açısından kültürden çok daha etkili olur. Bu bağlamda örgüt içindeki olumsuz iklim örgüt performansını da olumsuz etkiler.

- Kültür belirleyici, iklim değerleyicidir.

- Kültür davranış normları oluştururken; iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulduğunun bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile, kültürün oyunun kurallarını belirleyici rolü varken, iklim bu kurallara ne derece ve nasıl uyulduğunu gösterir.

- Daha derin olan kültür iklim kavramını da kapsar.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ

Bireylerin iş hayatındaki duygusal düzenleme ve ifade şekillerini inceleyen duygusal emek yazınında duygusal emeği etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel bağlam olmak üzere iki genel başlık altında incelenmektedir. Bunlardan örgütsel faktörler liderler, gösterim kuralları, otonomi, sosyal destek, müşteri beklentileri, rekabet çevresi, örgütsel yapı gibi pek çok unsurdan oluşmaktadır. Söz konusu unsurlar örgüt kültürünün önemli belirleyicileridir (Gordon, 1991).

Duygusal emek ve örgüt kültürü arasında ilişki farklı açılardan incelenmiştir. Bazı araştırmacılara göre örgüt kültürü duygusal norm ve beklentilere etki ederek çalışanın duygusal emeği nasıl sarf edeceğini belirler (Gardner ve diğ., 2009). Diğer bir ifade ile örgüt kültürü duygu ve davranışların şekillenmesinde önemli etkiye sahiptir (Leidner, 1999; Martin ve diğ., 1998). Diğer bir yaklaşıma göre ise duygusal emek ve örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşimin bulunmaktadır. Zira örgütsel kültür duygusal

emeğin nasıl gerçekleştiğini etkilerken, duygusal emek de örgüt kültürünün gelişimine katkıda bulunur (Mumby ve Putnam, 1992).

Örgütler bir çalışanı işe aldıktan sonra örgütün istediği tutum ve örgüt kurallarını çalışana aktarmak için eğitim, toplantılar, törenler gibi çeşitli teknikler kullanırlar. Çalışanın güvenini kazanmak ve duygusal bağlılık yaratabilmek için örgütün tarihi ve özellikle de kurucunun başarısı gibi önem verilen değerler aktarılmaya çalışılır. Buradaki nihai amaç ise çalışanın örgüt kültürü ile uyumunu sağlamaktadır (Leidner, 1999).

Örgüt kültürü örgütün duyguya verdiği öneme göre çeşitlilik gösterir (Gardner ve diğ., 2009). Örneğin çalışanların duygusal olarak iyi durumda olmalarına önem veren örgütlerde duygusal emek önemlidir. Bu örgütlerde duygusal emeğin gereklerinin yerine getirilebilmesi için çalışanlara eğitim, ödül, destek sağlanır (Rafaeli ve Sutton, 1987). Diğer yandan bir örgütte kullanılan ve örgüt kültürünün yansıması olan "aile" ya da "takım" gibi metaforlar gösterim kuralları ile ilgili güçlü mesajlar verirler (Zapf, 2002). Katılımcı kültürün hakim olduğu örgütlerde ise çalışan ve yönetim arasında etkin iletişim olacağı ifade edilmektedir (Richardson ve diğ., 2008).

Örgüt kültüründeki farklılıklar duygusal emekte çok önemli olan gösterim kurallarında farklılığı da beraberinde getirir. Öyle ki örgütlerde hangi duyguların nasıl ifade edileceğine rehberlik eden gösterim kuralları çalışanlara sağlanan otonominin sınırlarına göre şekillenir (Ashforth ve Humprey, 1995). Örneğin bazı örgütler çalışanların müşterilerle şakalaşmalarına izin verirken diğerlerinde çalışan-müşteri arasındaki etkileşimde kullanılacak ifade ve kelimeler kesin olarak bellidir (Humphrey ve diğ., 2008).

Çalışmamızda örgüt kültürü duygusal emek davranışlarını etkileyen örgütsel bir değişken olarak ele alınmıştır. Bundan sonraki bölümde ise, bu süreci etkileyen bireysel bir faktör olarak kişilik değişkeni ele alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK

Ortak bir biyolojik yapıyı paylaşmasına rağmen, insanların olaylar ve durumlar karşısında sergiledikleri tutum ve davranışlar birbirinden farklıdır. Bir kişinin sevdiği bir kitabı bir başkasının sevmemesi ya da birinin çok sinirlendiği bir olayı diğerinin makul karşılaması gibi örneklerden anlaşılacağı üzere düşünceler, duygular ve çevrenin getirdiği olay ve durumlara yaklaşım hep farklıdır. Bu farklılığın nedeni ise bireysel faktörlerden kaynaklanmakta ve genel olarak kişilik kavramı ile açıklanmaktadır. Günümüzde kişilik insan davranışının önemli bir yordayıcısı olarak kabul edildiği için (Schneider, 2007) örgütsel davranış alanında önemle üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda bazı araştırmacıların kişiliği açıklarken kişilerarası farklılıklara odaklandığı, bazılarının da kişiliğin iç dinamiklerinden hareketle benzerliklere yöneldikleri görülmektedir.

Bu kapsamda bu bölümde öncelikle kişilik kavramı çeşitli boyutlarıyla tartışılmış, daha sonra da kişiliğin duygusal emek ile ilişkisi incelenmiştir.

1. KİŞİLİK KAVRAMI

Sosyal bilimler alanındaki birçok kavramda olduğu üzere kişilik kavramı konusunda da araştırmacılar arasında kesin bir uzlaşı bulunmamasına rağmen insan eylemlerinin, insanların sahip oldukları bazı sabit özelliklerden etkilendiği konusunda ortak bir kanı olduğu söylenebilir (Mount ve diğ., 2005). Bu bakımdan kişiliği açıklamaya yönelik birçok tanımlamanın yapıldığı görülmektedir.

Öncelikle kişilik, bireyin davranışlarını, düşüncelerini, hislerini, söylem ve eylemlerini etkileyen oldukça geniş bir kavram olduğu için tanımlanması da oldukça zordur (Özgüven, 1992:1).

Kişilik, zaman içinde sabit olan, bireyin davranışları için nedenler sağlayan, psikolojik nitelikteki özellikleri işaret etmekte, ayrıca bu özellikler, duygusal, davranışsal ve bilişsel biçimleri belirlemede bir araya gelmiş ve bireylerin kim olduğunu gösteren özellikler olarak ortaya konmaktadır (Mount ve diğ., 2005). Benzer şekilde kişilik bireyin zaman içinde ve durumlara karşı sergilediği düşünce, duygu ve davranış özellikleridir (Connor-Smith ve Flachsbart, 2007).

Bireyin öznel ve ayırt edici özelliklerini içeren (Morgan, 1977) kişilik farklı durumlarda davranışı açıklayan duygusal, kişilerarası, yaşantısal, eğilimsel ve motivasyonel biçimler olarak değerlendirilmektedir (McCrae ve Costa, 1989).

Allport (1961) ise kişiliği bireyin dinamik bünyesindeki davranış özelliklerini ve düşüncelerini belirleyen psikofiziksel sistemler olarak tanımlamakta ve bu tanımlama ile birlikte kişiliğin;

- Yalnızca parça ve kırıntıların toplanması olarak değil bir bünyeye sahip olduğu,

- Durağan bir olgu değil aktif ve süreçleri olan bir olgu olduğu,

- Psikolojik bir kavram olmasına rağmen, ayrılmaz biçimde fiziksel beden ile ilişkili olduğu,

- Sıradan bir güç olarak, kişinin dünya ile nasıl ilişkisi olduğunu belirlemede rol oynadığı,

- Modellerde, tekrarlarda ve tutarlılıklarda açığa çıktığı,

- Davranışlarda, düşüncelerde ve duygularda yalnızca bir biçimde değil, birçok şekillerde sergilenebilen bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

2. KİŞİLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Konu ile ilgili yazın incelendiğinde farklı ifadelerle de olsa kişiliğin dört temel özelliği üzerinde durulduğu söylenebilir (Zel, 2001; Mount ve diğ., 2005; Camgöz, 2009):

- Bireysel olması,
- Tutarlı ve sürekli olması,
- Değişebilir, dinamik bir yapıda olması,
- Davranışlara yön vermesi

Bireysel olması: İnsanları birbirinden ayıran ve onları farklı kılan en önemli faktör kişiliktir. İnsan anlaşılması zor bireysel bir varlıktır ve ona bu bireyselliği kazandıran onun kişiliğidir (Zel, 2001). Allport'a (1961) insanlar arasında çok az farklılık vardır. Ancak önemli olan işte bu farklılıklardır. Zira her birey değişik ve tektir. Bireylerin diğerlerinden ayrılan özelliklerinin birleşimi onun kişiliğini oluşturur (Özkalp ve Kırel, 2001). Kişilik kavramını bu kadar karmaşık hale getiren de tıpkı parmak izi benzersiz olma niteliğidir. Her insanın öğrenme, unutma, düşünme, yetenekler, fizyolojik özellikler, çatışma, heyecan, duygu, dikkat ve anlama gibi duygu ve süreçler bakımından diğer insanlardan farklılıkları vardır (Burger, 2004). Diğer yandan, insan bireyselliğini içinde yaşadığı topluma uyum sürecinde kazanmaktadır (Camgöz, 2009:28). Dolayısıyla insanın söz konusu toplumsallık içinde kendi bireysel yerini bulma çabası, süreci ve başarısı onun kişiliğinin belirleyicisidir. Bu bağlamda kişiliğin en önemli özelliklerinden birisi bireyi benzersiz, biricik yapmasıdır.

Tutarlı ve sürekli olması: Tutarlılık kişinin farklı zamanlarda, benzer durumlarda benzer davranışları sergilemesini ifade eder (Mount ve diğ.,

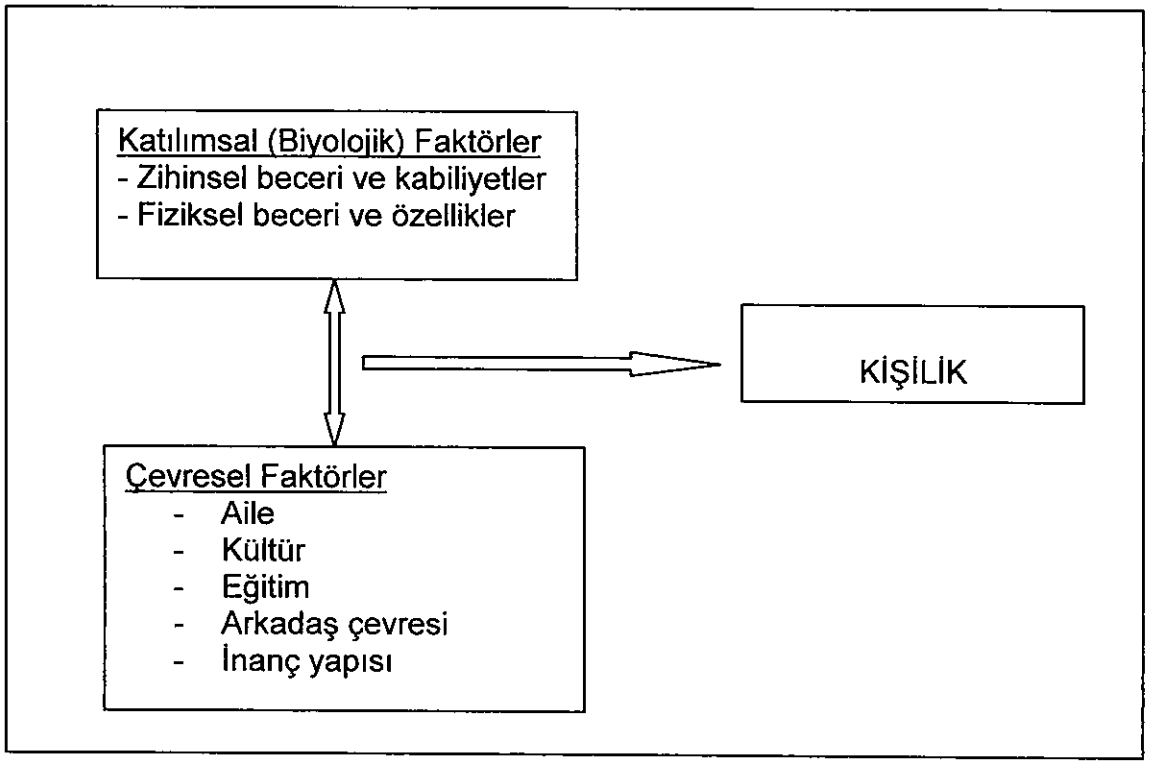
2005). Zira kişilik denildiğinde, belli durumlarda ve olaylar karşısında kişinin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleri akla gelir. Kişisel özelliklerinin sürekli ve kararlı olması nedeniyle bireye özgü nitelikler belirlenebilmekte, ölçülebilmekte ve bireyler için belirli kişilik değerlendirmeleri yapılabilmektedir (Aytaç, 2002).

Değişebilir, dinamik bir yapıda olması: Kişilik dengeli ve sürekli olmakla birlikte insan hayatında meydana gelebilecek evlilik, ayrılık, ölüm gibi önemli olaylar karşısında değişikliklere uğrayabilmektedir. Nitekim Allport (1961) da kişiliği, kişinin kendine özgü düşünce, davranış ve duygu kalıpları üreten psikolojik sistemin insan içindeki dinamik bir organizasyonu olarak değerlendirmektedir. Elbette kişiliğin değişebilme özelliği sık yaşanılan bir süreç değildir.

Davranışlara yön vermesi: Bireysel bir özellik taşıyan insan aynı zamanda bazı toplumsal grupların da parçası olmasından dolayı kendi içindeki duygu ve düşünceleri olduğu kadar çevresindeki olay ve nesneleri de algılamaktadır (Camgöz, 2009:29). Bu noktada kişilik özellikleri bireyin hem iç hem de dış çevresiyle kurduğu ilişkileri belirleyici etkiye sahiptir (Mount ve diğ., 2005). "İlişki biçimi" şeklinde tanımlanan kişilik, soyut bir kavram olmaktan çıkıp, bireyin davranışlarında gözlenebilen somut bir kavram olmakta ve bireyin davranışlarına yön vermektedir (Cüceloğlu, 2002).

3. KİŞİLİĞİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Her ne kadar kişilik ile ilgili farklı kuramlar kişiliği oluşturan değişkenlerin sayısı ve önemi konusuna farklı açılardan yaklaşsalar da kişiliği oluşturan en temel iki etkenin katılımsal faktörler ve çevresel faktörler olduğu konusunda genel bir uzlaşı bulunmaktadır (Carrel ve diğ., 1997:105; George ve Jones, 2005).



Şekil-4: Kişiliği Belirleyen Faktörler (Carrel ve diğ., 1997:106)

Şekil-4'ten de anlaşılacağı üzere, kişilik kalıtımsal ve çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşiminin bir sonucudur. Diğer bir ifade ile, bireyin sahip olduğu kişilik, aslında doğuştan getirdiği bazı kalıtsal özelliklerle sonradan kazandığı bazı tecrübelerin bir birleşimidir (Şeşen, 2010:127).

Bu bağlamda kişiliği inceleyen araştırmacıların bazılarının bireyin doğuştan getirdiği özelliklere, bazılarının ise bireyin içinde bulunduğu çevrenin etkilerine odaklanarak kişiliği açıklamaya çalıştıkları görülmektedir. Bu noktada kişilik konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için bazı temel yaklaşımların incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

4. KİŞİLİK KURAMLARI

Kişilik kuramları, insan kişiliğinin altında yatan mekanizmaları ve bu mekanizmaların bireye özgü davranışların ortaya çıkmasını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır (Burger, 2004:25). Bu bağlamda araştırmacılar, kişiliğin oluşumu, gelişimi ve davranışa etkisi konusunda farklı yöntemler kullanarak çok sayıda araştırma yapmış ve çeşitli kişilik kuramları geliştirmişlerdir.

a. Psikoanalitik Yaklaşım

Freud'un psikanaliz teorisine dayanan bu yaklaşıma göre bilinçaltı kişiliğin önemli bir bileşenidir. Zira Freud'a göre insan bilinçli davranışlardan ziyade bilindışı güçlerle hareket eder ve insanın kendisi dahi bu bilinç-dışı davranışların kökenine inemez. İnsanın bilinç-dışı olarak nitelendirilen davranışları derinlemesine analiz edildiğinde altında sevgi arayışı yatmakta ve herhangi bir nedenle insanın tatmin edemediği sevgi ihtiyacı da onu anormal davranışlara itebilmektedir (Eren, 2004:85).

Psikolojik süreçlere odaklanan psikanaliz yaklaşımına göre insan zihninin üç temel bileşeni olan id-ego-süper ego arasındaki dinamik etkileşim kişiliği oluşturur. Bunlardan kişiliğin en ilkel kalıtımsal dürtü ve arzularını içeren id, aynı zamanda kişiliğin temel sistemidir. Zevk ilkesine göre işleyen id hiç geciktirilmeden bütün isteklerinin gerçekleştirilmesini bekler. Diğer yandan, ego id'in ilkel, kaba istekleri ile dış dünyanın (Süper ego) gerekleri arasında denge kurmaya çalışan zihinsel bileşendir. Akılcı, mantıklı bir sistem olmasından dolayı bir anlamda kişiliğin karar organıdır (Sağlam, 2008:23). Toplumsal gelenekler ve yasalarla oluşan ego'nun id'i frenleyemediği durumlarda toplum tarafından garip ya da anormal olarak nitelendirilen davranışlar ortaya çıkabilmektedir (Eren, 2004:86). Toplumun ahlaki standartlarının temsilcisi olan süperego ise zamanla oluşan bir zihinsel sistemdir. Oluşumunu tamamladıktan sonra bireyin toplumdaki davranışlarını, düşüncelerini, eğilimlerini ve duygularını kontrol eder. Kısacası, id bireyin ne

yapmak istediğini gösterirken, süperego bireyin toplum standartlarına göre ne yapması gerektiğine karar verir. Bu durumda ego ise söz konusu çatışan iki sistem arasında dengeleyici unsur olarak rol oynar. Nihayetinde kişilik bu üç zihinsel sistemin dinamik mücadelesinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Freud'a göre sağlıklı bir kişilik için bu üç boyut arasındaki kontrolün ego'nun elinde olması gerekmektedir.

Freud'un psikanaliz çalışması daha sonra Adler, Jung, Berne gibi bilim adamlarının ortaya koyduğu teorilerle geliştirilmiştir (Isır, 2006:48).

b. Davranışçı Yaklaşım

Psikanalitik yaklaşım zihinsel süreçlere odaklanırken, davranışçı yaklaşım insanların nasıl koşullandıklarına bağlı olarak iyi-kötü, mantıklı-mantık dışı davranabileceği kabulüne dayanmaktadır (Sağlam, 2008:25). Pavlov'un çalışmalarına dayanan davranışçı yaklaşım daha sonra Eysenck, Skinner, Watson, Thorndike gibi araştırmacıların ortaya koydukları teorilerle geliştirilmiştir.

Davranışçı yaklaşım bireylerin kişilik gelişim sürecinin çevreleri ile olan ilişkilerinin ve diğerlerinin davranışlarının gözlemlenmesiyle şekillendiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla davranışçı psikologlar davranışın ölçülebilir ve gözlenebilir yanıyla ilgilenirler. Bu bağlamda kişiliği anlayıp, açıklayabilmek için davranışa odaklanırlar. Zira davranışçı yaklaşımda kişilik bir bireyin davranışlarının toplamı olarak değerlendirilmektedir (Liebert ve Spiegler, 1990:389).

Davranışçı yaklaşım kişiliğin oluşumunu iki şekilde açıklamaktadır (Çetin, 2008:57):

a. Radikal davranışçılık: Kişiliği yalnızca durağan ve dışarıdan gözlemlenen davranışları temel alarak açıklar.

b. Sosyal öğrenme: Hem gözlemlenen hem de açıkça görülmeyen davranışları ele alır. Fakat bu noktada özellikle gözlemlenen davranışlardaki gözlemlenemeyen olgulara odaklanır. Sosyal öğrenme kuramına göre davranışın nedeni bireyin öğrenme yaşantılarında yatar. Bireyin öğrenme yaşantısının ise taklit etme, gözlemleyerek öğrenme veya belirli beklentiler sonucunda oluştuğu ifade edilmektedir.

c. Fenomenolojik Yaklaşım

Psikologların mevcut durumsal şartlar ve bireyin karakter özellikleri arasında etkileşim olduğu yönündeki inançları ve insanın dışsal güçlerin etkisiyle hareket etme zorunluluğu fikri, diğer bazı psikologların olumsuz tepkilerine neden olmuş ve kişilik ile ilgili yeni bir düşünce şekli gelişmiştir. (Isır, 2006:49).

Fenomenolojik yaklaşım insanın biricikliğine ve kendini gerçekleştirme gücüne dayanır (Mehmedoğlu,1999:62). Olguların gerçekliği kişilerin algıladıkları biçime göre değişebilir (Çetin, 2008:56). Bu bağlamda aynı durumu gözlemleyen iki kişi farklı sonuçlar çıkarabilir. Çünkü bir kişi için gerçek olan şey, kişinin iç referans çerçevesinde o şeyin ne olduğudur (Liebert ve Spiegler, 1990:265). Diğer bir ifade ile, davranış bireyin algısına göre şekillenir ve insanların kişilik yapıları ancak dünyayı onların gözüyle gözlemleyerek anlaşılır. Diğer yandan fenomolojik yaklaşım "objektif gerçeklerin" saptanmasını göz ardı ettiği gerekçesiyle eleştirilmiştir (Çetin, 2008:56).

d. Gestalt Yaklaşımı

Kavramanın önemine vurgu yapan Gestalt yaklaşımına göre kişilik, organizma ile psikolojik alan arasında kurulan dengenin ve bütünlüğün niteliklerini kapsar (Mehmedoğlu, 1999:64).

Kişilik birçok fiziksel, ruhsal, içsel, çevresel etkenlerin belli biçimde örgütlenmesinden oluşan bir bütündür (Sağlam, 2008:26). Dolayısıyla bütün (kişilik), kendisini oluşturan parçalar toplamından farklı olmakla birlikte kendine özgü niteliklere sahiptir. Bu yüzden bu bütünü oluşturan parçaları incelemek bütünü anlamak açısından yetersizdir.

e. Bilişsel Yaklaşım

Bilişsel yaklaşımı benimseyen araştırmacılar davranıştaki farklılıkları açıklamak için insanların bilgiyi işleme yöntemlerindeki farklılıkları incelemişlerdir (Burger, 2004)

Çocuğun bilişsel gelişimini inceleyen Piaget'e göre dört gelişim dönemi vardır: duyusal-motor dönem (0-2 yaş), işlem öncesi dönem (2-7 yaş), somut işlemler dönemi (7-11 yaş) ve biçimsel işlemler dönemi (11 yaş ve sonrası). Piaget bilişsel yapıların kişilik oluşumundaki önemine işaret ederek kişiliğin aslında bir gelişim sonucu ortaya çıktığının altını çizmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001).

Piaget'e göre bilişsel gelişim süreci birbiriyle bağlantılı hiyerarşik bir yapı arz eder (Mehmedoğlu, 1999:63). Bu noktada bir çocuğun bu basamaklardan birini diğerine göre daha çabuk aşabilmesi mümkün olsa dahi, bir basamağın hiç yaşanmadan diğerine geçilmesi düşünülemez.

Bu yaklaşım bireysel farklılıkları ve kişisel süreçleri açıklamak için bazı bilişsel yapılar belirlemiştir. Şema olarak adlandırılan bu bilişsel yapılar bilgiyi algılamamızı, düzenlememizi ve saklamamızı sağlayan bölümlerden oluşur.

f. Özellik (trait) Yaklaşımı

"Trait" kişiliğe temel özelliklerini veren davranış kalıplarının genel adıdır. Özellik kuramcıları bireylerin birbirleriyle karşılaştırılabileceği bir dizi ortak boyutun olduğunu öne sürmüşlerdir (Şeşen, 2010:128). Birey davranışını açıklamada kullanılan ve devamlılık gösteren bu ortak özellikler (Özkalp ve Kırel, 2001) bireylerin kişiliğinin ölçülmesi ve diğerleriyle karşılaştırılmasında kullanılabilecek boyutlardır.

Özellik yaklaşımını benimseyen ilk araştırmacılardan olan Allport özelliği, uyaranları işlevsel olarak değerlendirme, uyumlu davranış ve ifadeleri ortaya çıkarma, onlara rehberlik etme kapasitesine sahip nöropsişik bir yapı olarak tanımlamıştır (1961:42). Allport kişiliği tanımlamak için yaptığı çalışmalarında sadece İngiliz dilinde kişiliği tanımlamada kullanılan 4000'den fazla sıfat olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle araştırmacılar kişilik özelliklerini ifade etmede kullanışlı bir yapı oluşturma çabasına girmişler ve tipolojik yaklaşım ortaya çıkmıştır.

Kişiliği tipolojik olarak inceleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalarda bireyin davranışları, düşünceleri, fiziki özellikleri ve psikolojik özellikleri gibi değişik ölçütler kullanılmıştır. Bu bağlamda özellik yaklaşımı bireylerin çok çeşitli özellikler açısından birbirinden farklı olduğu gerçeğine dayanır. Bu çalışmalardan Jung kişiliği (dışa dönüklük/içe dönüklük, duyusal/sezgisel, düşünsel/duygusal, yargısal/algısal) olmak üzere dört temel boyutta incelemiştir (Özkalp ve Kırel, 2001). Diğer yandan, Eysenck ise içe dönüklük/dışa dönüklük ve oturmuş/uçarı olmak üzere kişiliğin iki temel boyutunun altını çizmiştir. Friedman ve Rosenman ise stres temelli bir kişilik tanımlaması yaparak, stres düzeyindeki farkları açıklamak için iki aşırı uçta yer alan "davranış sendromunu" tanımlamışlar; bu kişilikleri A ve B tipi olarak belirleyerek bu tiplere yönelik çeşitli özellikleri ortaya koymuşlardır (Şeşen, 2010:133). Söz konusu yaklaşımın esas alındığı bir çalışmada da A Tipi kişilik özelliği ile stres ilişkili bulunmuştur (Basım ve diğ., 2011).

Trait yaklaşımı temelinde oluşturulan ve araştırmamızda kullanılan Beş Faktör Kişilik Modeli ayrı bir başlık halinde incelenecektir.

5. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ

McCrae ve Costa (1995, 1997) tarafından bir kişilik sistemi olarak tanımlanan Beş Faktör Kişilik Modeli bireylerin kendilerini ve başkalarını tanımlayabilmek için kullandıkları kelimelerin incelenmesini içeren ve uzun yıllar süren araştırmalar sonucu ortaya çıkmış bir yapıdır.

Model, temel olarak bireylerin kişilik yapılarını tanımlamak için gündelik dilde kullanılan sıfatlara uygulanan faktör analizi sonucunda geliştirilmiş ve bu noktada teorik tabandan yoksun olduğu gerekçesiyle eleştirilmiştir (Block, 1995).

Özellikle McCrae ve Costa (1991, 1995, 1997) beş faktör kişilik kavramına boyutsal yaklaşım getiren önemli araştırmacılardır. 1978'de geliştirdikleri model başlangıçta sadece nörotisizm (duygusal dengesizlik), dışa dönüklük ve gelişime açıklık boyutlarını içerirken daha sonra modele uyumluluk ve özdisiplin boyutlarını eklemişler ve günümüzde kullanılan hali ile Beş Faktör Kişilik Modeli ortaya çıkmıştır. Buna göre model birbirine zıt kutuplardan oluşan beş farklı kişilik boyutunu içermektedir:

- Dışa dönüklük/İçe dönüklük (Extraversion/Introversion)
- Uyumluluk/Düşmanlık (Aggreableness/Hostility)
- Nörotiklik/Duygusal Denge (Neuroticism/Emotional Stability)
- Özdisiplin/Dürtüsellik (Conscientiousness/Undirectedness)

- Gelişime Açıklık/Gelenekselcilik (Openness to experience/Conservatism)

a. Dışa Dönüklük – İçe Dönüklük

Bu boyutun bir ucunda aşırı dışa dönükler, diğer ucunda ise aşırı içe dönükler bulunmaktadır. Dışa dönüklük boyutu esas olarak heyecanlı, neşeli, konuşkan, girişken ve sosyal olma gibi özellikleri içerir (Barrick ve Mount, 1991). Dışa dönüklük faktörünün temel belirleyicileri ise baskın olma, enerjik olma, sosyal olma, lider ve istekli olma, arkadaşça davranmak gibi özelliklerdir (Barrick ve Mount, 1991; McCrae ve John, 1992).

Hangi kişilik özelliklerinin hangi meslek gruplarında etkili olduğunu inceleyen bir meta-analiz çalışmasında profesyoneller (mühendis, mimar, avukat), polisler, yöneticiler, satış personeli, vasıflı ve yarı vasıflı çalışanlar ele alınmıştır (Barrick ve Mount, 1991). Araştırmada çalışanların iş performansı, eğitim yeterliliği ve gelir düzeyi gibi kriterler kullanılmıştır. Çalışmada dışa dönüklük boyutunun iş yaşamında yöneticilik, satış temsilciliği ve polislik meslekleri için iş performansını olumlu yönde yordadığı sonucuna varılmıştır.

b. Uyumluluk/Düşmanlık

Bireyin insancıl yönünü ele alan (Barrick ve Mount, 1991) uyumluluk boyutu nezaket, esneklik, iş birliğine yatkınlık, affedici olma, yumuşak kalplilik ve hoşgörü gibi özellikler içerir (Costa ve diğ., 1991; McCrae ve John, 1992). Uyumluluk faktörü düşük kişiler ise düşmaca, yarışmayı seven, güvenilmez, kaba ve şüpheci gibi özellikler ile bağdaşlaştırılmaktadır (Şeşen, 2010).

Uyumluluk tıpkı dışa dönüklük gibi kişilerarası ilişkilerde önem arz eden temel boyutlardan biridir (Costa ve diğ., 1991).

c. Özdisiplin/Dürtüsellik

Özdisiplin itaatkarlık, düzenlilik, sorumluluk, başarı yönelimlilik gibi özelliklerle ilişkilidir (Basım ve diğ., 2009) ve bu boyut dikkat, organize olma, planlı hareket etme, başarıya odaklılık, kararlılık, etik ilke ve değerlere belirgin biçimde bağlılığı ifade eder (Barrick ve Mount, 1991). Aynı zamanda yeterlilik, düzen, görev aşkı, başarı çabası, öz disiplin ve tedbirlilik gibi alt boyutları bulunmaktadır (Costa ve diğ., 1991). Özdisiplin boyutu davranışı düzenleyici ve yönlendirici boyutu ile iş yeri davranışları için önemli bir yordayıcıdır (King ve diğ., 2005).

Dürtüsellik faktörü yüksek bireyler ise dikkati kolay dağılan, dağınık, düzensiz, öz denetimden yoksun ve güvenilmez gibi özellikler sergilerler (Costa ve diğ., 1991). Bu bireyler üzerine düşen işleri erteler ve basit engeller karşısında dahi kolayca pes edebilirler.

Özdisiplin boyutu tüm meslek gruplarında bütün iş performansı kriterleri ile tutarlı ve anlamlı ilişkiler gösteren bir kişilik boyutu olarak ifade edilmektedir (Barrick ve Mount, 1991).

d. Nörotiklik / Duygusal Denge

Nörotiklik boyutu depresyon, kaygı, kızgınlık, sıkıntı, suçluluk ve korku gibi olumsuz duyguları yaşama eğilimidir (Basım ve diğ., 2009). Nörotiklik düzeyi düşük bireyler ise sakin, uysal, olumlu duygulanımlar yaşayan ve yaşam doyumları yüksek bireylerdir (King ve diğ., 2005).

Nörotik bireyler iş yapmaktan kaçma eğiliminde olmalarına rağmen işten ayrılma davranışları düşük bulunmuştur (Barrick ve Mount, 1991). Çünkü nörotik çalışanların, yaşadıkları olumsuz duygulanımların da etkisiyle belirli bir performansı sürdürmekte zorlandıkları, ancak kendilerine yeterince güvenemedikleri ve başarı güdüleri düşük olduğu için yeni bir iş arama ya da yükselme eğiliminde olmadıkları düşünülmektedir.

e. Gelişime Açıklık / Gelenekçilik

Gelişime açıklık beş faktör kişilik yapısı içinde bilişsel yönü en fazla olan özelliktir ve bireyin yeni bir şeyler öğrenme ve keşfetme arzusunu ifade eder (Basım ve diğ., 2009). Fakat, çok tartışılmış ancak üzerinde uzlaşıya varılamamış bir boyuttur (Judge ve diğ., 2002). Çünkü bu boyut analitik, karmaşık, meraklı, yaratıcı, bağımsız, liberal, geleneksel olmayan, hayal gücü yüksek, cesur, artistik, doğal, açık fikirli gibi çok çeşitli sıfatlarla ilişkilendirilmiştir (McCrae ve John, 1992; Barrick ve Mount, 1991).

Gelenekçilik boyutu ise bireyin ilgi ve merakını dar bir alanda tutması, geleneksel tutumlara ve otoritere bağlılığı, kuralcılığı ifade eder (Camgöz, 2009: 65).

Diğer dört boyut genel olarak iş tatmini ile ilişkili iken gelişime açıklık boyutu ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ifade edilse de (Judge ve diğ., 2002), deneyime açık bireylerin yüksek seviyede iş ve kariyer tatminine sahip olduğunu ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (Barrick ve Mount, 1991).

Sonuç olarak beş faktör kişilik modelinin, eleştirilere rağmen (Block, 1995), özellik yaklaşımının en iyi temsilcisi olduğu düşünülmektedir (McCrae ve Costa, 1997; Kumar diğ., 2009; King ve diğ., 2005;). Ayrıca beş faktör kişilik modeli ile farklı kültürlerde ve çeşitli değerlendirme teknikleri kullanılarak yapılan çalışmalarda güvenilir sonuçlar elde edilmiştir (McCrae ve John, 1992; McCrae ve Costa, 1997).

6. KİŞİLİĞİN DUYGUSAL EMEK İLE İLİŞKİSİ

Meslekler ve örgütlere göre duygusal gösterim kuralları değişirken, bireyler de bunları algılarken farklılık göstermektedir (Austin ve diğ., 2007). Zira, duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki farklı etkilerini anlayabilmede

kişilik özellikleri önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Judge ve diğ., 2009).

Bir çok çalışmada kişilik duygusal emeğin öncülü olarak ele alınmış ve kişiliğin beş boyutunun çeşitli açılardan duygusal emeği etkilediği görülmüştür. Beş faktör kişilik modelinin boyutları tek tek ele alınacak olursa:

- Konuşkan ve sosyal becerileri yüksek olarak değerlendirilen dışa dönüklük boyutu yüksek bireyler iş yerinde daha az yüzeysel davranış sergilerler (Barrick ve Mount, 2005). Çünkü bu bireyler etkileşim sırasında doğal olarak pozitif duygular yaşarlar. Ayrıca bu çalışanlar için derinlemesine davranış daha kolay olduğu için içe dönüklere nazaran daha az duygusal tükenmişlik yaşarlar (Judge ve diğ., 2009). Başka bir çalışmada ise dışa dönüklük derinlemesine davranış ile pozitif, yüzeysel davranış ile negatif ilişkili bulunmuştur (Diefendorff ve diğ., 2005).

- Sorumluluk özelliği belirgin olan insanlar dikkatli, çalışkan ve düzenlidir. Sonuç olarak da daha iyi performans sergilerler (Barrick ve Mount, 2005).

- Uyumluluk özelliği ise müşterilerle etkileşim halinde olan çalışanlar için kritik bir öneme sahiptir (Diefendorff ve diğ., 2005). Bu özelliği belirgin olan insanlar karşıdakilerin iyiliğini samimi olarak istedikleri için müşteri ihtiyaçları ile de yakından ilgilenirler ve doğal olarak derinlemesine davranış sergileme eğilimi gösterirler (Kiffin-Peterson ve diğ., 2010; Austin ve diğ., 2007). Diğer yandan uyumluluk bir çalışmada hem derinlemesine hem de yüzeysel davranış ile pozitif ilişkili bulunmuştur (Diefendorff ve diğ., 2005).

- Nörotiklik ise yüzeysel davranışta önemli bir belirleyicidir (Austin ve diğ., 2007). Çünkü bu insanlar duygusal düzenleme konusunda çok başarılı değildirler ve özellikle stresle baş etmede zorlanmaktadırlar

(Kiffin-Peterson ve diğ., 2010). Bu yüzden de nörotiklik düzeyi yüksek çalışanların daha çok yüzeysel davranış sergileme eğiliminde oldukları bulunmuştur (Diefendorff ve diğ., 2005). Diğer yandan, duygusal denge özelliği belirgin olan çalışanların ise daha az yüzeysel davranış sergileme eğiliminde oldukları sonucuna varılmıştır (Kiffin-Peterson ve diğ., 2010).

Kısacası kişilik, çalışanların yüzeysel ya da derinlemesine davranış sergilemesini ve sonuç olarak da tükenmişliğini belirleyen önemli bir etkendir.

Çalışmamızda buraya kadar duygusal emek davranışlarını etkileyen örgüt kültürü ve kişilik değişkenleri incelenmiştir. Bundan sonraki bölümde ise duygusal emeğin sonuçları bakımından tükenmişlik ve iş tatmini konuları ele alınacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI

Duygusal emek bir yandan etkileşimleri düzenleyici ve kişilerarası problemleri ortadan kaldıran özelliği ile performansı artırabilirken; diğer yandan karşılanamayacak kaliteli hizmet beklentisini her şeyin önüne almak suretiyle çalışanları çok yoğun bir duygusal sürece iterek performansı ve çalışanın psikolojisini olumsuz etkileyebilmektedir. Fakat genel olarak bakıldığında duygusal emeğin çalışanlar ve örgütler için faydalı mı yoksa zararlı sonuçlara mı neden olduğu ile ilgili çelişkili sonuçlara ulaşıldığı değerlendirilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000).

Bazı araştırmacılara göre, çalışanlar diğerlerinin amaçları için kendi duygularını maskelemek zorunda kaldıklarında ya da çalışma ortamının insanın işini yapmasını güçleştirdiğinde, duygusal emek olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Hochschild, 1983; Kruml ve Geddes, 2000). Nitekim, sonuçları bakımından araştırmacıların genel olarak duygusal emeğin çalışanlar üzerinde yarattığı stres, depresyon (Rafaeli ve Sutton, 1987; Wharton, 1993; Pugliesi, 1999); yapaylık (Erickson ve Wharton, 1997; Sutton, 1991), düşük özsaygı ve benliğe yabancılaşma (Ashforth ve Humprey, 1993; Richman, 1988); robotlaşma (Albrecht ve Zemke, 1985) ve tükenmişlik (Hochschild, 1983, 2003; Morris ve Feldman, 1996; Sutton, 2004; Kahn, 1993; Grandey, 1999; Kruml ve Geddes, 2000; Wharton, 1999) gibi olumsuz sonuçlara odaklandığı görülmektedir. Olumsuz sonuçların nedeni olarak ise duygusal çelişki gösterilmektedir (Ashforth ve Humprey, 1993; Brotheridge ve Grandey, 2002; Pugliesi, 1999; Tracey, 2005).

Olumsuz sonuçlara işaret eden çalışmaların yanında hem çalışan hem de örgüt için duygusal emeğin olumlu sonuçlarını ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Örgüt açısından, çalışanların duygusal gösterimlerinin düzenlenmesi performans ve hizmet kalitesi için olumlu

çıktılara neden olabilmekte (Ashfoth ve Humprey, 1993) ve satışları artırmanın yanı sıra işin devamlılığını da sağlamaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987). Çalışan açısından ise finansal ödüller (Rafaeli ve Sutton, 1987); iş tatmini, güvenlik ve özsaygı duygularının pekiştirilmesi (Tolich, 1993; Wharton, 1993; Adelman, 1989; Diener ve diğ., 1984), yüksek özyeterlilik (Ashforth ve Humprey, 1993) ve daha az stres düzeyi (Conrad ve Witte, 1994) gibi olumlu sonuçlara neden olabilmektedir. Müşterilerle etkileşim sürecinde yaşanan bazı komik anlar da duygusal emeği eğlenceli hale getirebilmektedir (Shuler ve Sypher, 2000).

Duygusal emeğin olumlu ya da olumsuz sonuçları ile ilgili kesin bir genelleme yapmak mümkün görünmemektedir. Zira bu sonuçlarla ilgili evrensel bir uzlaşı bulunmamaktadır. Sonuçlardaki bu çelişkinin temel nedeni ise duygusal emeğin yapısı ile ilgili net bir tanımın mevcut olmamasıdır. Dolayısıyla duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki etkisinin ölçülmesi de zor olmaktadır (Fisher ve Ashkaransy, 2000). Çelişkili sonuçların bir diğer nedeni ise duygusal emek alanındaki araştırmacıların bireysel faktörleri hesaba katarken farklı yaklaşmalarıdır (Hei-Lin Chu, 2002). Araştırmacılara göre duygusal emeğin sonuçları üzerinde bireysel özellikler çok önemli belirleyicilerdir ve bazı bireylerde duygusal emeğin sonuçları daha olumsuz olabilmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1989; Morris ve Feldman, 1997; Wharton, 1999). Bu noktada bir çok araştırmada otonomi ve sosyal desteğin moderatör etkisinin önemi vurgulanmaktadır.

Bu çalışmada ise Morris ve Feldman (1996) ve Grandey (2000)'in modelleri esas alınarak, duygusal emeğin sonuçları tükenmişlik ve iş tatmini bakımından ele alınmıştır.

1. TÜKENMİŞLİK

İş yaşamı insan hayatının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. İnsanlar hem iş hem de özel hayatlarında pek çok uyaranla karşılaşmakta, bunlardan olumlu olanları insanları mutlu ederken, olumsuzları insanlarda

stres yaratabilmektedir. Bazı durumlarda iş hayatında yaşanan problemler insanların iş hayatının yanında özel hayatını da olumsuz yönde etkileyip genel bir mutsuzluğa ve strese neden olabilmektedir. İşte bu stresli ve mutsuz ruh halinin uzun sürmesi durumunda çalışanlar tükenmişlik tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Çalışanların bireysel olarak yaşadığı ve tükenmişlik olarak adlandırılan bu uzun dönemli mutsuzluğun sonuçları hem çalışanları hem de örgütleri olumsuz yönde etkilediği için üzerinde durulması gereken bir konudur. Zira, örgütlerin çalışanların enerjilerini koruyarak uygun noktalara yönlendirecek ve bu sayede motivasyonlarını üst düzeyde tutacak tedbirleri almaları, bu yolla da kişilerin tükenmişliklerini önleyecek tedbirler geliştirmeleri örgüt performansı açısından önem arz etmektedir (Basım ve Şeşen, 2009a).

a. Tükenmişlik Kavramı

Stresin ilerlemiş ve kronikleşmiş hali olan (Barutçu ve Serin, 2008) tükenmişlik ilk kez 1974 yılında Freudenberger tarafından yazılan bir makale ile literatüre girmiş bir kavramdır. Mesleki bir tehlike olarak nitelendirilen tükenmişlik kavramı, "başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme" durumu olarak ifade edilmektedir (Freudenberger, 1974:159). Tükenmişliği yaşayan kişi genellikle kişisel, mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğun karmaşık duygularını yaşadığının farkına varmasına rağmen, bu duyguların dile getirilmesinin zor oluşu ve belirgin beklentilerin olmayışı bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olur (Basım ve Şeşen, 2009a).

Tükenmişlikle ilgili çalışmaların iki noktaya odaklandığı görülmektedir. İlk olarak, tükenmişlik daha ziyade insanlarla yüzyüze iletişimi gerektiren ve yardımseverlik ve şefkat gibi duygusal taleplere dayalı hemşirelik, öğretmenlik, doktorluk ve benzeri meslek mensuplarında görülmektedir (Baron ve West, 2007; Şeşen ve diğ., 2011). İkinci olarak, tükenmişlik duygusal boyutunun yanında fiziksel ve zihinsel yorgunluğu da içeren ve belli bir süreç sonunda kendini gösteren genel bir bitkinlik halidir

(Maslach ve Jackson, 1981; Cordes ve Dougherty, 1993; Sheesley, 2001; Wright ve Cropanzano, 1998) ve bu durum tükenmişliğin en temel özelliği olarak kabul edilir.

Duygular tükenmeyen kaynaklar değildir ve tükenmişlik kişinin işi dolayısıyla duygusal olarak bitkinlik halini ifade eder (Frijda, 1994). Daha genel bir ifade ile, tükenmişlik stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın bir sonucudur (Torun, 1997; Kaçmaz, 2005:29). Benzer şekilde tükenmişlik, duygusal talepler gerektiren durumlara uzun süre maruz kalmanın neden olduğu fiziksel ve zihinsel tükenme sendromu olarak da ifade edilmektedir (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993:633). Tükenmişlik konusunda en çok atıfta bulunulan araştırmacı Maslach ise tükenmişliğin iş yerindeki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik sendrom olduğunu ifade etmiştir (2003:189).

b. Tükenmişliğin Boyutları ve Belirtileri

Maslach ve Jackson'ın (1981) tanımında tükenmişlik işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüzyüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom olarak ele alınmıştır:

Duygusal Tükenme: Tükenmişliğin temel boyutu olarak kabul edilen duygusal tükenmişlik çalışanın işi dolayıysıyla aşırı yüklenilmiş olması ve duygusal kaynaklarının giderek azaldığını hissetmesi olarak ifade edilmektedir. Çalışanda yorgunluk, enerji eksikliği, duygusal olarak bitkinlik gibi belirtilerle ortaya çıkmaktadır. Tükemişliğin içsel boyutu olan duygusal tükenmişlik aşamasında olan bir çalışan, işinin gerektirdiği insan ilişkilerini minimum düzeye indirme çabasındadır (Basım ve Şeşen, 2009a). Aynı zamanda bu çalışan işi gereği etkileşime girdiği kişilere eskiden olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür. Sürekli gergin ve kendisini engellenmiş hisseden çalışan için ertesi gün tekrar aynı işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır (Leiter ve Maslach, 1988:297; Torun, 1997). Duygusal tükenme, tükenmişliğin erkenden belirlenip engellenebilmesi

açısından takip edilmesi gereken bir durum olarak değerlendirilmektedir (Önder ve Basım, 2008).

Duyarsızlaşma: Tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade eden duyarsızlaşma çalışanın işi gereği etkileşime girdiği kişilere karşı ilgisiz, soğuk hatta insani olmayan bir tutum geliştirme durumunu ifade etmektedir. Çalışan bu boyutta insancıllıktan uzaklaşmış, katı, küçümseyen, duygusuz ve katıksız bir tutum içerisine girer (Leiter ve Maslach, 1988:297). Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma gibi belirtileri bulunmaktadır (Torun, 1997:47). Duyarsızlaşma sürecini yaşayan bireyin başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzı kendisi hakkında da olumsuz düşünmesine yol açmakta ve kişi bu düşünce ve yanlış davranışları nedeniyle kendini suçlu hissetmektedir (Basım ve Şeşen, 2009a).

Kişisel Başarı Hissi Azalması: başkaları hakkında sürekli olumsuz düşünme eğiliminde olan çalışanın zamanla kendisini de olumsuz değerlendirmeye başlamasını ifade eder (Maslach, 2003:190). Kendisini başarısız ve yetersiz hisseden birey motivasyon eksikliği yaşar. Bu boyutta çalışan genel bir olumsuz öz değerlendirme eğilimindedir ve işinde ilerlemediğini hatta gerilediğini ve boşa çaba harcadığını hisseder (Leiter ve Maslach, 1988). Sonuç olarak birey etkileşim içinde olduğu insanlarla ilişkilerinde genel bir yetersizlik ve başarısızlık hissetmeye başlamıştır (Cordes ve Dougherty, 1993:623).

Değişik bileşimlerle farklı tükenmişlik profillerinin oluşmasına neden olan tükenmişlik boyutları (Önder ve Basım, 2008), ayrı ayrı tanımlansa da birbirleriyle ilişkili oldukları ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Diğer yandan, tükenmişliğin belirtileri üç farklı şekilde görülebilmektedir (Kaçmaz, 2005:30). İlk olarak tükenmişlik; motivasyon eksikliği, özgüvende azalma, huzursuzluk, çabuk öfkelenme, konsantrasyon bozukluğu, değersizlik gibi duygusal belirtilerle ortaya çıkabilir. İkinci olarak,

tükenmişlik eleştiriye karşı aşırı duyarlılık, sinirlilik, ani tepkiler, sürekli savunma ve suçlama hali gibi davranışsal belirtilerle kendini gösterebilir. Son olarak ise, tükenmişlik kronik yorgunluk, uyku bozuklukları, nefes darlığı, mide problemleri ve kardiovasküler rahatsızlıklar gibi bedensel belirtilerle ortaya çıkabilmektedir.

Diğer yandan, kişisel ve örgütsel stres başarıyla yönetilebilirse tükenmişlik belirtilerinin azalabileceği ifade edilmektedir (Şeşen ve diğ., 2011).

c. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler

(1)Tükenmişliği Etkileyen Bireysel Faktörler

Tükenmişlik öncelikle bireysel yaşanan bir süreçtir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında tükenmişliği etkileyen bireysel faktörlerin demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, kıdem yılı), kişilik ve sosyal destek olmak üzere üç noktaya odaklandığı görülmektedir. Bireysel farklılık yaratan bu değişkenler bazı durumlarda tükenmişliğe zemin hazırlarken; bazı durumlarda tükenmişliğin etkilerini azaltıcı etki yaratabilmektedir.

Öncelikle kişilik, bireyin davranışları için nedenler sağlayan, psikolojik nitelikteki özellikleri işaret etmekte, ayrıca bu özellikler, duygusal, davranışsal ve bilişsel biçimleri belirlemede bir araya gelmiş ve bireylerin kim olduğunu gösteren özellikler olarak ifade edilmekte (Mount ve diğ., 2005) ve bu özellikler bireyin tükenmişlik yaşama boyutunu etkilemektedir (Lopes ve diğ., 2010). Literatürde özellikle kişiliğin beş boyutu (Big Five Factor) ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler farklı meslek gruplarında yapılan çalışmalarla ortaya konmaya çalışılmıştır. Buna göre bireyin kişiliğinin temel yapısı beş boyuttan oluşur: dışadönüklük (extroversion), uyumluluk (agreeableness), özdisiplin (conscientiousness), açıklık (openness) ve duygusal denge (emotional stability). Yapılan çalışmalarda bu boyutlardan bazılarının

tükenmişliğin boyutları ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Kokkinos, 2007; Cano-Garcia ve diğ., 2005:930). Örneğin, duygusal tükenme sorumluluk ve uyumluluk ile; duyarsızlaşma uyumluluk ile; kişisel başarıda düşme hissi ise sorumluluk boyutu ile ilişkili bulunmuştur (Cano-Garcia ve diğ., 2005:930).

Diğer yandan bazı demografik değişkenlerin tükenmişliğe etkileri de belirlenmiştir. Öncelikle kadın ve erkekler tükenmişliğin farklı boyutlarını farklı farklı düzeylerde yaşamaktadır. Kadınlar erkeklere göre daha fazla duygusal tükenme yaşarken (Maslach ve Jackson, 1981:111; Cordes ve Dougherty, 1993:632; Maslach ve diğ., 2001:410), duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissini erkeklerin daha fazla yaşadığı ortaya konmuştur (Maslach ve Jackson, 1981). Diğer yandan genç ve bekar çalışanlarda yaşlı ve evli çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişliğe rastlanmıştır (Cordes ve Dougherty, 1993:633; Maslach ve diğ., 2001:409; Torun, 1997). Genç çalışanlarda rastlanan yüksek tükenmişlik düzeyi ise mesleğin ilk yıllarındaki yüksek beklentilerden dolayı bu çalışanların daha fazla tükenmişlik hissetmeleri ile açıklanmıştır. Eğitim arttıkça stres yaratan durum ve sorumluluklarla karşılaşma olasığı arttığı için ve ayrıca yükselen eğitim düzeyinin kariyer beklentilerini de bereberinde getirerek stres yarattığı için artan eğitim düzeyinin tükenmişliği de artırdığı sonucuna varılmıştır (Maslach ve diğ., 2001:410). Başka bir çalışmada da eğitim durumu, yaş ve çalışma süresinin tükenmişliği anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (Basım ve Şeşen, 2006).

Son olarak aile ve sosyal destek sistemleri çalışanların yaşadığı tükenmişlik düzeyi için önemli bir belirleyicidir. Araştırmalara göre mutlu bir aile yaşamına sahip olmak ve ailesi, dostları ve iş arkadaşlarından destek görmek, çözüme yönelik bir iletişim içerisinde bulunmak tükenmişliği azaltmada etkili faktörlerdir (Torun, 1997; Cordes ve Dougherty, 1993).

(2)Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik insanların çalışma ortamı ile etkileşiminin bir sonucudur. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda tükenmişliğin kaynakları daha çok durumsal olarak nitelendirilmekte ve tükenmişliğe yönelik çözümlerin de işin sosyal ortamında aranması gerektiği savunulmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988:298; Maslach,1999:50). Demografik faktörler ve kişilik gibi bireysel özelliklerden ziyade tükenmişlikte belirleyici olan unsurun iş yükü, otonomi, ödüller, aidiyet, değerler ve adalet gibi örgütsel faktörler olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu örgütsel faktörler ve çalışan arasında yaşanan uyumsuzluklar tükenmişliği etkilemektedir (Maslach, 1999:51; Cordes ve Dougherty, 1993:633; Maslach ve diğ., 2001: 414).

Diğer yandan işin doğası da tükenmişliği etkileyen bir diğer örgütsel faktördür. Öyle ki müşteri ile daha sık iletişim içinde olan sınır birim (front line) çalışanlarda daha yüksek düzeyde tükenmişlik belirlenmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993:632).

Tükenmişliği etkileyen belki de en önemli durumsal değişken kişi-iş uyumudur. Kişi-iş uyumu, işin gerekleri ve örgütün sundukları ile kişinin yetenek ve talepleri arasındaki uyumu ifade eder (Bloisi ve diğ., 2003:122). Söz konusu uyumun olmaması ise tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır.

Son olarak tükenmişlik farklı meslek gruplarında farklı seviyelerde yaşanmaktadır ve bazı meslekler içerdiği görevler dolayısıyla tükenmişliğe daha eğilimlidir (Fogarty ve diğ., 2000:47).

d. Tükenmişliğin Birey ve Örgütlere Etkileri

Tükenmişlik çalışanların kendi içlerinde yaşadıkları bir sorun olsa da bir süre sonra hem bireyin iş yaşamını hem de iş dışındaki özel yaşamını etkilemektedir (Maslach ve Jackson, 1981:100). Müşterilere karşı negatif tutum geliştirme, insanlarla ilişkilerde bozulma, diğer insanların olduğu

ortamlara girmeme, hizmetin niteliğinde bozulma, hata-kaza-yaralanmalarda artış, işte doyumsuzluk, işe geç gelme-devamsızlık, örgütsel bağlılıkta azalma ve tüm bunların sonucunda işi bırakma eğilimi ve işi değiştirme isteğinin ortaya çıkması gibi sonuçlar doğurmaktadır (Lee ve Ashforth, 1993:11; Leiter ve Maslach, 1988: 306; Fogarty ve diğ., 2000:59; Singh ve diğ., 1994).

2. İŞ TATMİNİ

İnsanın günlük yaşantısına ait zamanının büyük kısmı iş ortamında geçmektedir ve iş ortamından aldığı haz genel yaşam mutluluğunun önemli bir belirleyicisidir. İnsanların çalıştıkları işte mutlu olmalarının ise hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu sonuçları bulunmaktadır (Davis, 1988). Çalışanların işteki mutluluğu ise onların işten aldıkları tatmin düzeyinde bağlıdır. Bu bağlamda 1930'da gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları ile örgütler bireylerin işle ilgili tutumlarına önem vermeye başlamış ve günümüze kadar bu konuda sayısız araştırma yapılmıştır (Luthans, 1992: 114). Nitekim Barney (1986) işgücü etkinliği ve verimliliğini sağlamanın temel şartının iş tatminine ve yüksek motivasyona sahip, işine ve organizasyonuna bağlı çalışanlar yaratmak olduğunu ifade ederken; kişinin işinden gerekli tatmini alması durumunda işine ve iş ortamına karşı da olumlu bir tutuma sahip olacağını belirtmiştir. Aynı zamanda kişinin iş şartları (işin kendisi, yönetim) ve işten elde ettiği sonuçlarla (ücret, iş güvenliği vb) ilgili kişisel bir değerlendirmesi (Weiss, 2002:174) olsa da iş tatminin sonuçları örgütsel açısından da oldukça önemlidir.

Diğer yandan, örgütsel davranış alanında iş tatminine bu kadar önem verilmesinin bir diğer nedeni de iş tatminsizliğinin yol açtığı bedensel (Organ ve Hamner, 1982; Locke, 1976) ve psikolojik rahatsızlıklardır. İş tatmini genel yaşam tatminini etkileyen temel değişkenlerden biridir (Rode, 2004).

Genel olarak çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti ifade eden iş tatmini (Hackman ve Oldham, 1975:60), çalışanın işi veya işiyle ilgili

deneyimlerini değerlendirmesi sonucu elde ettiği memnun edici veya olumlu duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Locke, 1976:1300). Benzer şekilde iş tatmini kişinin iş durumuna duygusal bir tepkisi olarak da değerlendirilmektedir (Weiss, 2002:174). Diğer yandan iş tatminin fiziksel ve zihinsen açıdan iyi olması durumunu ifade ettiği belirtilmektedir (Oshagbemi, 2000). Bireyin zaman içerisinde işine karşı geliştirdiği olumlu tutum iş tatminini, olumsuz tutum ise iş tatminsizliğini beraberinde getirmektedir (Vroom, 1964). Ayrıca, dinamik bir yapı arz eden iş tatmini arttığından daha hızlı bir şekilde azalabilmektedir (Newstrom ve Davis, 1993) ve örgüt başarısı çalışanların iş tatminlerinin sürekli yüksek tutulmasına bağlıdır (Taşlıyan, 2007).

a. İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve İş Tatmini Boyutları

İş tatmini ile ilgili yapılan pek çok çalışmada iş tatminin çok boyutlu bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir (Locke, 1976; Luthans, 1995; Spector, 1997). Bu çalışmalara göre bireylerin iş tatminlerinin bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilendiği söylenebilir.

İlk olarak, iş tatminin etkileyen bireysel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kıdem, statü, sosyokültürel çevre, kişilik, çocuk sahibi olma olarak ifade edilmektedir (Meydan, 2010:114). Öncelikle insanların kişiliklerine uygun olabilecek işlerde görevlendirilmeleri onların iş tatminlerini artırmada olumlu etkiye sahiptir (Saari ve Judge, 2004). Diğer yandan, yaş ve kıdem ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Kalleberg ve Loscocco, 1983; Hellman, 1997). Bu çalışmalarda yaşın iş tatmini konusunda güçlü bir demografik faktör olduğu ifade edilmiş ve kıdem arttıkça da daha iyi mevkilere gelebilme ihtimali arttığı için iş tatminini olumlu etkilediği belirtilmiştir. Cinsiyet ve medeni durumun iş tatminine etkisi ile ilgili olarak ise net bir sonuçtan bahsedilememektedir (Söyük, 2007). Birçok çalışmada iş tatmini ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır (Melamed ve diğ., 1995; King ve diğ., 1982). Bireyin eğitimine uygun yerde çalışması söz konusu olduğunda iş tatmini ile eğitim arasında doğrusal ilişki

söz konusudur (Meydan, 2010: 114). Fakat eğitim düzeyi açısından bakıldığında ise, eğitim düzeyleri düşük olan çalışanların beklentilerinin daha çok hijyen etmenler (işin yapılabilmesi için gerekli olan asgari şartlar) seviyesinde kaldığı ifade edilmektedir (Alkış, 2008:72). Buna göre eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların tatmin beklentileri de o düzeyde artacaktır. Son olarak, ünvan ve yükselme arzusunu destekleyen sosyal çevre ile iş tatmini arasında da doğrusal bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Meydan, 2010:114).

Diğer yandan iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler aynı zamanda iş tatmininin boyutlarını da oluşturmaktadır. Çünkü iş tatmini ve örgütsel değişkenler arası ilişkiler iş tatmininin bazı değişkenlerle ilişkilendirilerek ölçümlenebilecek şekilde boyutlandırılmasını da sağlamaktadır (Spector, 1997).

Çalışanların iş tatmini etkileyen örgütsel faktörlerle ilgili pek çok farklı boyutlandırma yapıldığı görülmektedir.

Luthans (1995: 126)'nın yaptığı iş tatmini boyutlandırması şu şekildedir:

- İşin sağladığı olanaklar: Öğrenme, kendini geliştirme, risk alma ve başarı fırsatları.
- Ücret: Ücretin yapılan işin tam karşılığı olması.
- Terfi ve yükselme fırsatları: Gerekli şartların yerine getirilmesi ve istenen niteliklere ulaşılması halinde örgüt içinde gelinecek mevki ve makamlar.
- Yönetici desteği: Yönetici tarafından sağlanan çalışma ortamı, teknik ve bilgi desteği.

- İş arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik açıdan yeterli ve sosyal açıdan destekleyici olmaları.

- Çalışma koşulları: İş ortamının teknik, fiziksel ve mekansal özellikleri.

Spector (1997) ise daha kapsamlı bir şekilde geliştirdiği ölçek ile iş tatmini dokuz boyutta ölçmüştür:

- İşin kendisi: İşin sorumluluk ve öğrenmeye fırsat vermesi.

- Ücret: Diğer örgütlerle karşılaştırıldığında eşit ücret.

- Yükselme imkanı: Hiyerarşide yükselme fırsatlarının bulunması.

- Yönetim: Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneğinin olması.

- Çalışma arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda destekleyici olmaları.

- Ek imkanlar: Bireylere ücret haricinde örgüt tarafından sunulan ek faydalar.

- Olası ödüller: Tanınma ve iyi bir iş yapıldığında ödül alma olasılığının bulunması.

- İşleyiş prosedürleri: Örgüt içerisindeki işlerin işleyişi ve işlere ilişkin politika ve prosedürler ve bunların işleri kolaylaştırması ya da zorlaştırması.

- İletişim: Örgüt içinde doğru ve çok yönlü iletişim mekanizmalarının kurulması ve bunları etkin kullanımı olarak ifade edilebilir.

İş tatmini konusunda farklı bir boyutlandırma da Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından yapılmış ve araştırmacılar Minnesota Tatmin Ölçeğini bu boyutlar üzerinde geliştirmişlerdir. Buna göre bireyler içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyum düzeylerine sahiptir. Bu boyutlar içinde bireyin tek başına kalma olanağı, başkaları için bir şeyler yapabilme şansı, diğer kişilere ne yapacaklarını söyleme şansı, yapılan iş ve karşılığında alınan ücret, terfi olanağı, bireysel yeteneklerin kullanılabilmesi, kendi kararlarını uygulayabilme şansı, işte yeteneklerini kullanabilme, çalışma şartları, iş arkadaşları, takdir edilme ve başarı duygusu, özgürce karar verebilme, karar verme sürecinde söz sahibi olma, yeni programlar uygulamak için şartların uygun olması, teknik araçların yeterliliği, diğer çalışanlarla işbirliği, çalışma koşulları, bilgiye ulaşabilme, örgüt içinde görevlerin adil dağılımı, açık görev tanımları, idari kararlarda söz sahibi olma tatmin ölçüleri olarak değerlendirilmektedir (Meydan, 2010:115).

Yukarıda sıralanan bireysel ve örgütsel faktörlerin dışında bazı çevresel faktörler de çalışanın iş tatminini etkilemektedir. Bu bağlamda öncelikle bireyin hem iş hem de iş yaşantısı dışında üstlendiği rolleri etkileyen toplumsal kültür iş tatminini etkileyen en genel çevresel etmendir (Ateş, 2005). Daha dar kapsamda ise, ülkenin ekomonik yönden güçlü olması ve dolayısıyla yeni bir iş bulabilme imkanı, yasalarla sağlanan iş güvencesi (Alkış, 2008:79-80) ve örgüt kültürü (Rosete, 2006) diğer çevresel etmenler arasında sayılabilir.

b. İş Tatmininin Etkileri

Bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden etkilenen çalışanların iş tatmini algılamalarının bireysel ve örgütsel etkileri bulunmaktadır.

(1) İş Tatminin Örgütsel Etkileri

Günümüzde örgütlerin başarılı olmalarında en önemli unsur insan kaynağıdır. Örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının örgüt başarısına hizmet edebilmesi ise işlerinde mutlu çalışanlarla mümkündür. Bu bağlamda çalışanların iş tatminini öğrenmek ve geliştirmek birçok örgütsel fayda sağlayacaktır. İş tatmini araştırmaları, çalışan problemlerinin tespiti, iş hakkındaki genel tutumun geliştirilmesi, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, sendikal faaliyetlerin geliştirilmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından büyük örgütsel yararlar sağlamaktadır (Keith ve Newstrom, 1989: 78).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında yüksek iş tatmin seviyesinin örgüt açısından verimlilik, başarı, devamsızlık ve işgücü devri, bağlılık gibi faktörleri etkilediği görülmektedir (Luthans, 1995:128-130). Ayrıca iş tatmin düzeyi yüksek çalışanlara sahip olan örgütlerin imajı bu durumdan olumlu etkilenmekte ve bu örgütler daha kolay çalışan bulabilmektedir (Erdoğan, 1996). İş tatmini hem örgütler hem de bireyler açısından faydalı sonuçlar doğururken, iş tatminsizliği ise her iki taraf için de zararlı olabilmektedir. Bu bağlamda iş tatmini ve iş tatminsizliğinin örgütler açısından olası sonuçları aşağıda açıklanmıştır:

İlk olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda birçok çalışma yapılmış ve bu iki değişkenin karşılıklı ilişki içinde oldukları görülmüştür. Çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmaları durumunda örgütlerinin tamamına yönelik olarak olumlu bir tutum geliştirecekler ve bu olumlu tutum da onların örgütlerine karşı olan bağlılıklarını yükseltecektir (Tett ve Meyer, 1993; Dougherty ve diğ., 1985). Doğal olarak bu kişilerin örgütten ayrılma niyeti de azalmış olacaktır (Özyer, 2010:126). Ayrıca literatürde iş tatminin örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkisini gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Babin ve Boles, 1996; Brown ve Peterson, 1993; Coomber ve Barrial, 2007).

Diğer yandan, iş tatmini çalışanların meslektaşlarına yardım etme isteğini artırmakta ve beraberce iş yapmalarını sağlayarak örgütsel vatandaşlık davranışını da geliştirmektedir (Özyer, 2010:136). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı iş tatmininin davranışsal bir sonucudur ve bu sonuç örgütsel etkililiği olumlu etkilemektedir (Organ ve Ryan, 1995).

(2) İş Tatminin Bireysel Etkileri

İş hayatı insanın genel yaşamının çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu yüzden de insan yaşamının niteliği önemli ölçüde iş yaşamının niteliğinden etkilenmektedir (Özdayı, 1990:100). İş yaşamının niteliğindeki olumlu gelişmeler insan yaşamının kendisini de olumlu yönde geliştirmektedir (Near ve diğ., 1983). İş tatmini çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkilemekte (Özdemir, 2007:93; Alkış, 2008:84), iş tatminsizliği ise sağlık sorunları, devamsızlık, iş kazalarında artış gibi olumusuz sonuçlar görülmektedir (Alkış, 2008: 84).

3. TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİNİN DUYGUSAL EMEK İLE İLİŞKİSİ

Duygusal emek bağlamında tükenmişlik, çalışanların örgütsel beklentiler doğrultusunda ne kendi ne de diğerlerinin duygularını daha fazla yönetememeleri durumunda ortaya çıkar (Copp, 1998). Farklı meslek gruplarında yapılan bir çok çalışmada duygusal emek ile tükenmişliğin farklı boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Hochschild, 1983; Wharton, 1993; Rafaeli ve Sutton, 1987; Kahn, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Kruml ve Geddes, 2000; Grandey, 1999; Zhang ve Zhu, 2008; Hargreaves, 2000; Isenbarger ve Zembylas, 2005; Brotheridge ve Lee, 1998).

Wharton (1993), bankacılık ve sağlık sektörünü kapsayan çalışmasında duygusal emeğin sonuçları açısından iş şartlarının önemine değinmiş ve daha geniş otonomiye sahip çalışanların daha az duygusal tükenmişlik yaşadığı sonucuna varmıştır. Yine aynı çalışmada duygusal

emek ile iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit edilmiş ve kadınlar, daha fazla otonomiye sahip olanlar ve işi benimseme düzeyi daha yüksek olan çalışanlarda daha yüksek iş tatmini tespit edilmiştir.

Duygusal emeğin örgütler için olumlu, çalışanlar için olumsuz sonuçlarına işaret eden Grandey (2000) ise, derinlemesine ve yüzeysel davranışın tükenmişlik ile pozitif, iş tatmini ile negatif ilişkili sonucuna varmıştır. Benzer şekilde üniversite personeli (akademik personel, teknik personel, güvenlik ve yönetim) ile ilgili çalışan Pugliesi (1999) da duygusal emeğin tükenmişlik ile pozitif, iş tatmini ile negatif ilişkisini ortaya koymuştur.

Öğretmenlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen bir çalışmada yüzeysel davranış tükenmişliğin üç boyutu ile pozitif ilişkili, derinlemesine ve samimi davranış ise negatif ilişkili bulunmuştur (Zhang ve Zhu, 2008). Ayrıca bu çalışmaya göre yüzeysel davranış iş tatmini ile negatif; samimi davranış ise iş tatmini ile pozitif ilişkili çıkmıştır. Kısacası, yüzeysel davranışın öğretmen tükenmişliği üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu söylenebilir. Derinlemesine ve samimi davranışın ise bu olumsuz etkiyi azaltacağı düşünülmektedir.

İş tatmini ise çalışanın işini değerlemede kullandığı bir ölçümdür ve genellikle işe karşı olumlu ya da olumsuz duyguları yansıtır. Bazı araştırmacılar müşterilerle samimi olma gerekliliğinin monoton bir işi daha eğlenceli hale getirebileceğini ya da çalışanların daha eğlenceli bir şekilde kendilerini ifade edebileceklerini belirtmişlerdir (Ashforth ve Humprey, 1993). Diğerleri ise duygusal emeğin kişisel ifadeyi bastırdığını ve bu durumun da çalışan bakımından hoş olmadığını ifade etmiştir (Hochschild, 1983). Duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalar da çelişkili sonuçlar sunmaktadır. Çünkü duyguların ifade edilmesi iş tatmini ile pozitif ilişkili olabilirken, o ifadenin sergilenebilmesi için gerekli duygusal düzenleme ihtiyacı negatif ilişkili sonuçlar vermektedir (Adelman ve Zajonk, 1989). Bu bağlamda Abraham (1998) ve Morris ve Feldman (1997) duygusal çelişkinin (kavramsal olarak yüzeysel davranışa benzer) iş tatmini ile negatif ilişkili

olduğu sonucuna varmıştır. Rutter ve Fieldinf (1988) de gerçek duyguların bastırılmasının (yüzeysel davranış) cezaevi görevlileri için stres kaynağı olduğu ve bu baskının da daha düşük iş tatmin seviyesine neden olduğunu ifade etmişlerdir.

Diğer yandan bazı araştırmalarda da duygusal emek ve iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir (Erickson ve Wharton, 1997; Rafaeli ve Sutton, 1997). Wharton (1993) interaktif hizmetlerde çalışanların karşıdaki kişinin (müşteri) duygularını yönetmenin verdiği haz ile öz saygılarını geliştirdiklerini bunun da daha yüksek düzeyde iş tatmini ile sonuçlandığını belirtmiştir. Aynı zamanda sadece samimi ifadeler sergileyen çalışanlar için daha yüksek iş tatmininin söz konusu olduğunu ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır (Ashforth ve Humprey, 1993; Brotheridge ve Grandey, 2002). Adelman (1995) ve Wharton (1993) ise duygusal emeğin yüksek iş tatmini ile ilişkisinde çalışanların sahip olduğu otonominin düzenleyici rolüne dikkat çekmişlerdir.

Diğer bazı meslek gruplarında olduğu gibi öğretmenlikte de duygusal emek iş tatmini gibi olumlu sonuçlara neden olabilmektedir (Oatley, 1991; Ashforth ve Humprey, 1993; Fried, 1996; Hargreaves, 2000a). Öğretmenlerde tatmin uyandıran en temel nedenlerden bir tanesinin öğrencilerin öğrenmesi ve ilerleme kaydetmesi olduğu düşünülmektedir (Emer, 1994; Hargreaves, 1998; Sutton, 2000a). Öğrencilerle öğretmenler arasında duygusal bağ oluştuğunda ve öğrencilerde öğrenme isteği gördüklerinde de öğretmenler amaçlarına ulaştıklarını düşünüp mutlu olabilmektedir (Hargreaves, 2000a). Diğer yandan, öğretmen problemli bir öğrenci ile ilgilenirken, onda gördüğü olumlu gelişmeler yaşadığı tüm bitkinliği, endişeyi ya da yorgunluğu sonlandırıp, öz saygısını artırabilmektedir (Isenbarger ve Zembylas, 2005). Bu durumlarda duygusal emek, öğretmenler için meslek tatminine neden olmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEĞİN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI ÜZERİNE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

1.ARAŞTIRMANIN KONUSU

Çalışmanın konusu duygusal emeğin öncüllerini (örgüt kültürü ve kişilik) ve sonuçlarını (iş tatmini ve tükenmişlik) birlikte bir model içinde ele almaktır. Araştırma söz konusu değişkenleri içeren bir model kapsamında yürütülmüştür. Model, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve orta dereceli devlet okullarında çalışan öğretmenlerden elde edilen veriler çerçevesinde ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın iki temel amacı vardır. Bunlardan birisi, örgütsel davranış alanında son dönemlerde önemle üzerinde durulan duygusal emek kavramını öncülleri ve sonuçları ile bütüncül bir model içerisinde ortaya koymaktır. Diğer amacı, çok farklı meslek gruplarında çalışanların performansını ve daha da önemlisi genel yaşam tatminleri etkileyen duygusal emek kavramını öğretmenler özelinde incelemektir.

3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Daha önce de belirtildiği üzere duygusal emek örgütsel davranış alanına ilk kez 1983 yılında kazandırılmış görece yeni bir kavramdır. Buna rağmen uluslararası yazında konu ile ilgili farklı meslek gruplarında çok sayıda araştırma yapılmış ve çarpıcı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak söz konusu çalışmalar incelendiğinde konunun daha çok öncüller ya da sonuçlar bakımından ele alındığı görülmektedir. Diğer yandan ülkemizde ise duygusal emek görece daha az çalışılmış ve çoğunlukla özel sektör bağlamında ele alınmıştır.

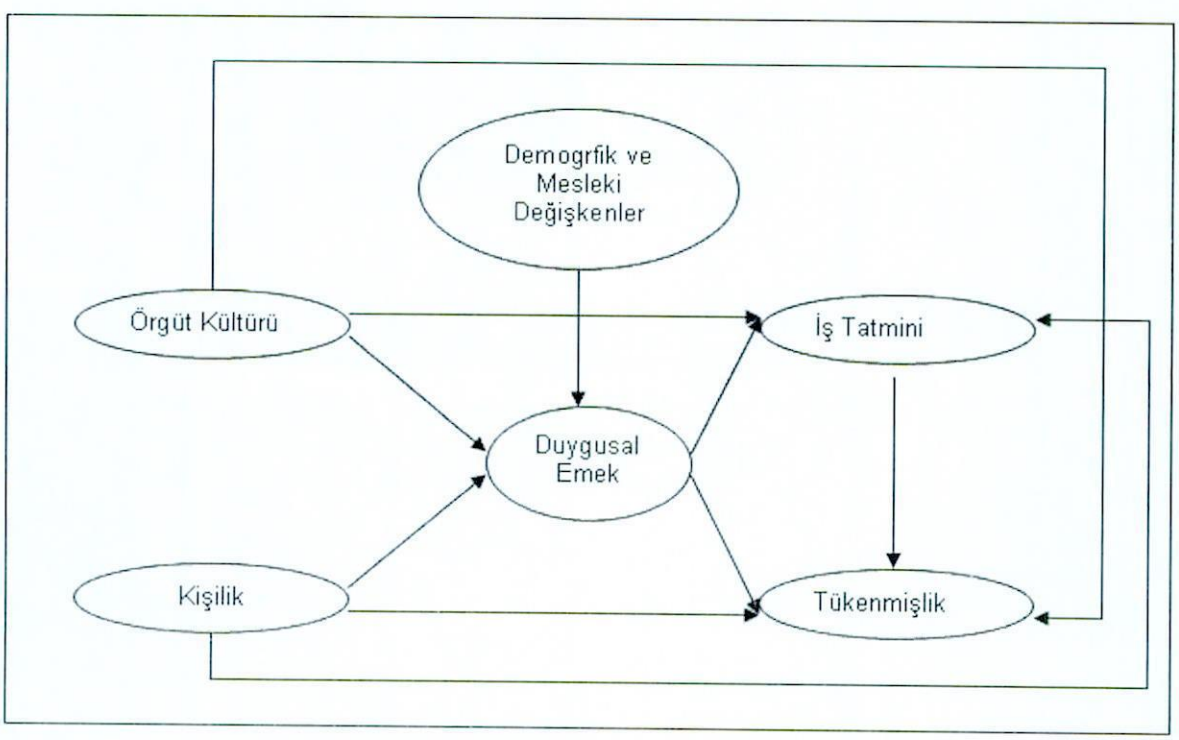
Bu araştırma ile duygusal emeğin değişik yönleri ile ele alınarak hem örgütsel davranış yazınına katkı sağlanabileceği hem de ülkemizde devlet okullarında çalışan öğretmenler bağlamında duygusal emeğin dinamiklerinin keşfedilebileceği değerlendirilmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

a. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli önceki bölümlerde ele alınan duygusal emek, kişilik, örgüt kültürü, iş tatmini ve tükenmişlik olmak üzere beş ana değişkenden oluşmaktadır. Ayrıca duygusal emeğin hem öncüllerini hem de sonuçlarını farklılaştırabileceği değerlendirilen demografik ve mesleki değişkenler de model kapsamında ele alınmıştır.

Yukarıda kısaca açıklanmaya ve aralarındaki ilişkiler belirtilmeye çalışılan örgütsel değişkenlerin etkileşimi Şekil-5'te gösterilen araştırma modeli ile sınanmıştır.



Şekil- 5: Araştırma Modeli

b. Modele Esas Alınan Görgül Çalışmalar

Daha önceki bölümlerde modelimizde yer alan beş değişken ayrıntılı olarak ele alınmasına rağmen, modelimiz bağlamında değişkenlerle ilgili görgül gerekçeleri derinliğine ifade etmenin gerekli olduğunu düşünüyoruz.

Birinci bölümde ayrıntılı olarak açıklandığı üzere, iş ortamında uygun duygular sergileyebilmek için gerçek duyguların düzenlenmesi olarak (Isenbarger ve Zembylas, 2006) ifade edilebilecek *duygusal emek* kavramı, örgüt başarısı için oldukça önemlidir. Günümüzde, işin gerektirdiği duygusal talep doğrultusunda çalışanların duygularını düzenlerken veya yansıtırken ortaya koyduğu, bir anlamda duygusal işçilik olarak da adlandırılan çabalar ve deneyimler ön plana çıkmaktadır (Çukur, 2009). Bu durum örgütleri en değerli varlıkları olan çalışanlarının duygu dünyalarını anlayıp, onların ruh hallerini örgüt başarısına kanalize etme çabasına yöneltmiştir. Çalışanların işyerinde duygularını nasıl sergiledikleri ve bu duyguların örgütsel amaçlar için nasıl metalaştırıldığı ile ilgili olan duygusal emek çalışmalarına göre, bireyler toplumsal norm ve beklentilere uyum sağlayabilmek için duygularını kontrol edip yönetirler (Hochschild, 1983; 1990; 1993). Eğitim, sağlık, hizmet, finans sektörlerinden birçok meslek gruplarının önemli bir bileşeni olarak kabul edilen duygusal emeğin (Hochschild, 1983, Wharton, 1999; Sutton ve Wheatley, 2003), farklı yaş gruplarındaki çocukların duygusal ve bilişsel tepkilerini sürekli eğitime ve öğretime yönlendirmeye çalışan öğretmenler açısından ayrıcalıklı bir önem arz ettiği düşünülmektedir.

Çalışanlar duygu yönetimine rehberlik eden gösterim kurallarına (Hochschild, 1979,1983) yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olmak üzere üç farklı yolla uyum sağlama eğiliminde olabilir. İlk olarak yüzeysel davranış, gerçekte hissedilmeyen duyguların yüz ifadeleriyle, mimiklerle ya da ses tonuyla aslında hissediliyormuş gibi sunulmasıdır (Hochschild, 1983). Yüzeysel davranış, çalışanın hiçbir şey hissetmediği anlamına gelmez; sadece sergilenen duygusal ifadenin hissedilenden farklı olduğunun altını çizer. Gösterim kurallarına uyum sağlayabilmenin ikinci yolu ise derinlemesine davranıştır. Derinlemesine

davranışta çalışanın sergilemek istediği duyguyu gerçekten hissetme çabası mevcuttur (Hochschild, 1983); çünkü duygular etkin bir şekilde teşvik edilir, bastırılır ya da şekillendirilir. Dolayısıyla, yüzeysel davranış çalışanın doğrudan gözlemlenebilen davranışına odaklanırken; derinlemesine davranış çalışanın iç dünyasında hissettiği duygulara ışık tutar (Morris ve Feldman, 1996). Diğer yandan, bazı durumlarda çalışanların herhangi bir duygusal düzenlemeye ihtiyaç duymadan, samimi olarak kendilerinden beklenen duygusal ifadeleri sergileyebilecekleri ifade edilmektedir (Wouters, 1989; Ashforth ve Humprey, 1993; Morris ve Feldman, 1996). Bu noktada çalışandan beklenen duygunun sergilenmesinde samimi davranış üçüncü bir seçenek olarak görülmekte ve çalışanların gerçekten hissettiği için bazı duyguları ifade edebilecekleri belirtilmektedir.

Çalışanları duygusal emek sarf etmeye iten ana neden ise gösterim kurallarına uyum çabasıdır. Genellikle toplumsal, mesleki ve örgütsel normların bir işlevi olan gösterim kurallarını (Rafaeli ve Sutton, 1989) çalışanlar ailelerinden, kültürel normlardan, örgüt içi eğitim programlarından ya da meslektaşlarından öğrenebilirler (Hochschild, 1983). Diğer bir ifade ile hizmet sunanlar (çalışanlar) net olarak belirlenmiş rolleri oynamak üzere sahnededirler (Ashforth ve Humprey, 1993).

Diğer yandan, çalışanların duygusal emek davranışlarında pek çok örgütsel ve bireysel faktörün etkisi söz konusudur. Bu bağlamda ilk olarak, örgütsel faktörler liderler, gösterim kuralları, otonomi, sosyal destek, müşteri beklentileri, rekabet çevresi, örgütsel yapı gibi pek çok unsurdan oluşmaktadır. Söz konusu unsurlar örgüt kültürünün önemli belirleyicileridir (Gordon, 1991).

Araştırmacıların duygusal emek ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ele alırken farklı yaklaşımlar benimsedikleri görülmektedir. Zira duygusal emek davranışlarını daha edilgen değerlendiren bazı araştırmacılara göre örgüt kültürü duygusal norm ve beklentilere etki ederek çalışanın duygusal emeği nasıl sarf edeceğini belirlemektedir (Gardner ve diğ., 2009). Dolayısıyla örgüt

kültürünün duygu ve davranışların oluşumunda önemli etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Leidner, 1999; Martin ve diğ., 1998). Diğer bir yaklaşıma göre ise duygusal emek ve örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Buna göre, örgüt kültürü duygusal emeğin nasıl gerçekleştiğini etkilerken, duygusal emek de örgüt kültürünün gelişimine katkıda bulunmaktadır (Mumby ve Putnam, 1992).

Örgütler bir çalışanı işe aldıktan sonra örgütün istediği tutum ve örgüt kurallarını çalışana aktarmak için eğitim, toplantılar, törenler gibi çeşitli teknikler kullanırlar. Çalışanın güvenini kazanmak ve duygusal bağlılık yaratabilmek için örgütün tarihi ve özellikle de kurucunun başarısı gibi önem verilen değerler aktarılmaya çalışılır. Buradaki nihai amaç ise çalışanın örgüt kültürü ile uyumunu sağlamaktadır (Leidner, 1999).

Örgütün duygulara verdiği önem örgütsel kültürde de yansımalar bulmaktadır (Gardner ve diğ., 2009). Örneğin çalışanların duygusal olarak iyi durumda olmalarına önem veren örgütlerde duygusal emeğin gereklerinin yerine getirilebilmesi için çalışanlara eğitim, ödül, destek gibi motivasyon araçları sağlanır (Rafaeli ve Sutton, 1987). Diğer yandan bir örgütte kullanılan ve örgüt kültürünün yansıması olan "aile" ya da "takım" gibi metaforlar gösterim kuralları ile ilgili güçlü mesajlar verirler (Zapf, 2002).

Örgüt kültüründeki farklılıklar duygusal emekte çok önemli olan gösterim kurallarında farklılığı da beraberinde getirir. Öyle ki örgütlerde hangi duyguların nasıl ifade edileceğine rehberlik eden gösterim kuralları çalışanlara sağlanan otonominin sınırlarına göre şekillenir (Ashforth ve Humprey, 1995). Örneğin bazı örgütler çalışanların müşterilerle şakalaşmalarına izin verirken diğerlerinde çalışan-müşteri arasındaki etkileşimde kullanılacak ifade ve kelimeler kesin olarak bellidir (Humphrey ve diğ., 2008).

Diğer yandan duygusal emek davranışlarının şekillenmesinde örgüt kültürünün yanı sıra kişilik özelliklerinin de önemli bir etken olduğu değerlendirilmektedir. Zira bireylerin hem iş hem de özel yaşamlarında sergiledikleri duygularda ya da verdikleri tepkilerde önemli bir yere sahip olan kişilik özelliklerinin (Özgen, 2010) çalışanları gösterim kurallarına uyum sürecinde farklılaştırdığı düşünülmektedir. Bu bağlamda, kişilik özellikleri ve duygusal emek ilişkisini ele alan çalışmalarda özellikle üç kişilik boyutunun öne çıktığı görülmektedir. Etkileşim sırasında doğal olarak pozitif duygular yaşayan dışadönük özelliği baskın çalışanların, iş yerinde daha az yüzeysel davranış sergiledikleri (Barrick ve Mount, 2005) ve derinlemesine davranış sergilemede zorlanmadıkları (Judge ve diğ., 2009) belirtilmektedir. Diğer bir ifade ile dışadönüklük, derinlemesine davranış ile aynı yönde, yüzeysel davranış ile ters yönde ilişkili bulunmuştur (Diefendorrf ve diğ., 2005). Başka bir çalışmada (Tews ve Glomb, 2004) da, dışadönük çalışanların hem derinlemesine hem de yüzeysel davranışı sergilerken zorlanmadıklarını sonucuna varılmıştır. İkinci olarak, olumsuz duygularını başarılı bir şekilde bastırabilen ve diğer insanların iyiliğini samimi olarak istedikleri için müşteri ihtiyaçları ile yakından ilgilenen uyumluluk özelliği baskın çalışanlar, derinlemesine davranış sergileme eğilimi göstermektedir (Austin ve diğ., 2007; Kiffin-Peterson ve diğ., 2010). Fakat uyumluluk özelliğinin hem derinlemesine hem de yüzeysel davranışla aynı yönde ilişkisini ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır (Diefendorff ve diğ., 2004). Son olarak, nörotiklik ise yüzeysel davranışta önemli bir belirleyicidir (Austin ve diğ., 2007). Zira duygu düzenleme konusunda çok başarılı olmayan nörotik insanlar stresle baş etmede zorlanmaktadırlar (Kiffin-Peterson ve diğ., 2010). Bu yüzden de nörotiklik özelliği yüksek çalışanların daha çok yüzeysel davranış sergileme eğiliminde oldukları düşünülmektedir (Diefendorff ve diğ., 2004; Tews ve Glomb, 2004).

Duygusal emek davranışlarının çerçevesini çizen gösterim kuralları içselleştirilirse, duygu düzenleme çalışanlar için doğal bir süreç haline gelerek (Sutton, 2004) iş tatmini gibi olumlu tutumlara neden olabilirken; aksi durumda örgütsel amaçlar için benliğin bastırılmasına neden olan bir

zorunluluk haline gelerek tükenmişlik gibi olumsuz bir sonuca neden olabilmektedir.

Duygusal emek bağlamında tükenmişlik, çalışanların örgütsel beklentiler doğrultusunda kendilerinin ve çoğunlukla yüz yüze iletişime geçtiği karşısındakilerin duygularını daha fazla yönetememeleri durumunda ortaya çıkar (Copp, 1998). Diğer bir ifade ile çalışanlar kendilerinden beklenen duygusal ifadeleri sergilemek üzere sürekli duygu kontrolü yapmak zorunda kaldıkları için duygusal olarak bitkinlik, fiziksel halsizlik ve yorgunluk hissedebilirler (Grandey, 2000). Farklı meslek gruplarında yapılan birçok çalışmada (Hochschild, 1983; Rafaeli ve Sutton, 1989; Kahn, 1993; Wharton, 1993; Morris ve Feldman, 1996; Brotheridge ve Lee, 1998; Grandey, 1999; Hargreaves, 2000b; Kruml ve Geddes, 2000; Isenbarger ve Zembylas, 2006; Zhang ve Zhu, 2008), duygusal emek ile tükenmişliğin farklı boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Özellikle öğretmenlerde duygusal emeğin tükenmişlik üzerine etkilerini inceleyen pek çok çalışma (Wharton, 1993; Hargreaves, 2000a; Sutton ve Wheatley, 2003; Isenbarger ve Zembylas, 2006; Zhang ve Zhu, 2008) yapılmış ve yüzeysel davranışın, yaratmış olduğu duygusal çelişkiden dolayı, tükenmişliğe neden olduğu (Troman, 2000; Zhang ve Zhu, 2008) sonucuna varılmıştır.

Yazında duygusal emeğin sonuçları tükenmişliğin yanı sıra iş tatmini bağlamında da incelenmiştir. İş tatmini ise çalışanın işini değerlemede kullandığı bir ölçümdür ve genellikle işe karşı olumlu ya da olumsuz duyguları yansıtır. Bazı araştırmacılar müşterilerle samimi olma gerekliliğinin monoton bir işi daha eğlenceli hale getirebileceğini ya da çalışanların daha eğlenceli bir şekilde kendilerini ifade edebileceklerini belirtmişlerdir (Ashforth ve Humprey, 1993). Fakat, duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalar da çelişkili sonuçlar sunmaktadır. Çünkü duyguların ifade edilmesi iş tatmini ile pozitif ilişkili olabilirken, o ifadenin sergilenebilmesi için gerekli duygusal düzenleme ihtiyacı negatif ilişkili sonuçlar vermektedir (Adelman ve Zajonk, 1989). Bu bağlamda kavramsal olarak yüzeysel davranışa benzeyen

duygusal çelişkinin iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Abraham,1998; Morris ve Feldman, 1997). Benzer şekilde başka bir çalışmada da yüzeysel davranışın strese neden olarak daha düşük iş tatmin seviyesine neden olduğu ortaya konmuştur (Rutter ve Fieldinf, 1988) .

Diğer yandan bazı araştırmalarda da duygusal emek ve iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir (Erickson ve Wharton, 1997; Rafaeli ve Sutton, 1997). Bu bağlamda, interaktif hizmetlerde çalışanların karşıdaki kişinin duygularını yönetmenin verdiği haz ile öz saygılarını geliştirdiklerini bunun da daha yüksek düzeyde iş tatmini ile sonuçlandığını belirtilmektedir (Wharton, 1993). Aynı zamanda sadece samimi ifadeler sergileyen çalışanlar için daha yüksek iş tatmininin söz konusu olduğunu ifade eden çalışmalar da bulunmaktadır (Ashforth ve Humprey, 1993; Brotheridge ve Grandey, 2002). Diğer yandan bazı çalışmalarda ise duygusal emeğin yüksek iş tatmini ile ilişkisinde çalışanların sahip olduğu otonominin düzenleyici rolüne dikkat çekilmiştir (Adelman,1995; Wharton, 1993).

Öğretmenlikte de diğer bazı mesleklerde olduğu gibi duygusal emek iş tatmini ile olumlu bir ilişki sergileyebilmektedir (Oatley, 1991; Ashforth ve Humprey, 1993; Fried, 1996; Hargreaves, 2000a). Öğretmenlerde tatmin uyandıran en temel nedenlerden bir tanesi öğrencilerin öğrenmesi ve ilerleme kaydetmesi olarak değerlendirilmektedir (Emer, 1994a; Hargreaves, 1998b; Sutton, 2000a). Öncelikle öğrencilerle öğretmenler arasında duygusal bağ oluştuğunda ve öğrencilerde öğrenme isteği gördüklerinde öğretmenlerin amaçlarına ulaştıklarını düşünüp mutlu oldukları ifade edilmektedir (Hargreaves, 2000a). Diğer yandan öğretmenin problemli bir öğrenci ile ilgilenirken onda gördüğü olumlu gelişmelerin yaşadığı tüm bitkinliği, endişeyi ya da yorgunluğu sonlandırarak, öz saygısını artırabildiği de belirtilmektedir (Isenbarger ve Zembylas, 2005). Bu durumlarda da duygusal emeğin öğretmenler için meslek tatminine neden olduğu görülmektedir.

Duygusal emek davranışlarının sonuçları olarak incelenen iş tatmini ve tükenmişliği aynı zamanda kişilik ve örgüt kültürünün de etkisi altında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ilk olarak, örgüt üyelerine kimlik duygusu

kazandıran örgüt kültürü, örgüt içi rasyonelliği ve standartlaşmayı sağlayarak huzur ve verimliliği artırabilmektedir (Bakan ve diğ., 2004). Zira örgütsel bir değişken olmasının yanı sıra örgüt kültürü örgüt içi diğer değişkenlere şekil veren bir faktör olarak davranışı ve performansı güçlü bir şekilde etkileyebilmektedir (Ott, 1989; Scholl, 1981). Bu bağlamda etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü o örgütte çalışan bireylerin davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilmekte (Akıncı, 2002) ve bu etki bazen iş tatminine (Chiang ve Jang, 2007; Rosette, 2006) bazen de tükenmişliğe (Ashford ve Lee, 1997) neden olabilmektedir. Bu noktada, kuralcılık hariç tüm örgüt kültürü boyutlarının iş tatmini olumlu etkilediğini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Şeşen, 2010).

Diğer yandan yapılan çalışmalarda çalışanların farklı zamanlarda ölçülen iş tatmin düzeylerinin değişmediği (Schneider ve Dachler, 1978) görülmüş ve bu durum iş tatmini üzerinde kişiliğin belirgin etkisi ile açıklanmıştır. Daha sonra da kişiliğin iş tatmini üzerinde etkisini ortaya koyan pek çok çalışma yapılmıştır (Seçmen, 2001; Uyan, 2002). Benzer şekilde beş faktör modeli ve iş tatmini ilişkisini inceleyen farklı çalışmalarda nörotikliğin iş tatminini olumsuz etkilerken (Watson ve Clark, 1992; Judge ve diğ., 2002; Demirci, 2003); dışadönüklük (Watson ve Clark, 1992; Judge ve diğ., 2002), sorumluluk (Judge ve diğ., 2002; Organ ve Lingl, 1995) ve gelişime açıklık (Demirci, 2003) özelliklerinin iş tatmin düzeyini artırdığı sonucuna varılmıştır.

Söz konusu beş temel kişilik özelliğinin bireyin iş tatmin düzeyini etkileyebilirken aynı zamanda tükenmişlik yaşama boyutunda da belirleyici olabilmektedir (Lopez ve diğ., 2010). Zira yazında kişiliğin beş boyutu ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler farklı meslek gruplarında yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Judge ve diğ.,2009; Kiffin-Peterson ve diğ., 2010). Yapılan çalışmalarda kişiliğin özellikle dışadönüklük, uyumluluk ve nörotiklik boyutlarının tükenmişlik ile anlamlı ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Cano-Garcia ve diğ., 2005; Kokkinos, 2007; Judge ve diğ., 2009; Kiffin-Peterson ve diğ., 2010). Bu boyutlardan nörotiklik tükenmişlik ile aynı yönde ilişkili iken, uyumluluk ve dışadönüklük ters yönde ilişkilidir.

Daha önceki bölümlerde ifade edilen ilişkilerden anlaşıldığı üzere örgüt kültürü ve kişilik duygusal emeği; örgüt kültürü, kişilik ve duygusal emek de iş tatmini ve tükenmişliği etkileyen önemli faktörlerdir. Morris ve Feldman'ın (1996) ve Grandey (2000)'in duygusal emek üzerindeki araştırma bulguları çerçevesinde oluşturdukları modelde de benzer sonuçlara yer verilerek, duygusal emeğin öncül ve ardılları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Örneğin Morris ve Feldman (2006)'nın oluşturduğu modele göre kişilik ve örgüt kültürünün bazı ögeleri duygusal emeğin öncülleri arasında yer alırken, tükenmişlik ve iş tatmini de sonuçları arasında belirtilmektedir. Ayrıca Kiffin-Peterson ve arkadaşları tarafından (2010) yapılan araştırmada da kişiliğin duygusal tükenme üzerindeki etkisinden ve duygusal emeğin bu etkideki kısmi aracılık rolünden bahsedilmektedir. Bu bağlamda çalışanların kurumlarında algıladıkları örgüt kültürü özellikleri ve sahip olduğu kişilik özelliklerinin onların duygusal emek gösterimlerinde belirleyici olduğu ve sonuç olarak da tükenmişlik ve iş tatmin düzeylerini etkilediği değerlendirilmektedir.

c. Araştırma Soruları ve Hipotezler

Yukarıda açıklanan görgül gerekçelerden hareketle aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmış ve bu sorular çerçevesinde oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

Araştırma soruları şunlardır:

1.Örgüt içerisinde oluşan kültürel eğilimlerin, çalışanların duygusal emek davranışları üzerinde etkisi var mıdır?

2. Çalışanların kişilik özellikleri duygusal emek davranışlarını nasıl etkilemektedir?

3. Örgütteki kültürel eğilimlerin çalışanların tükenmişlik durumları üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?

4. Örgütteki kültürel eğilimler çalışanların iş tatmin düzeyini etkilemekte midir?

5. Çalışanların kişilik özellikleri ile tükenmişlik durumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6. Çalışanların kişilik özellikleri iş tatmin düzeylerinde belirleyici midir?

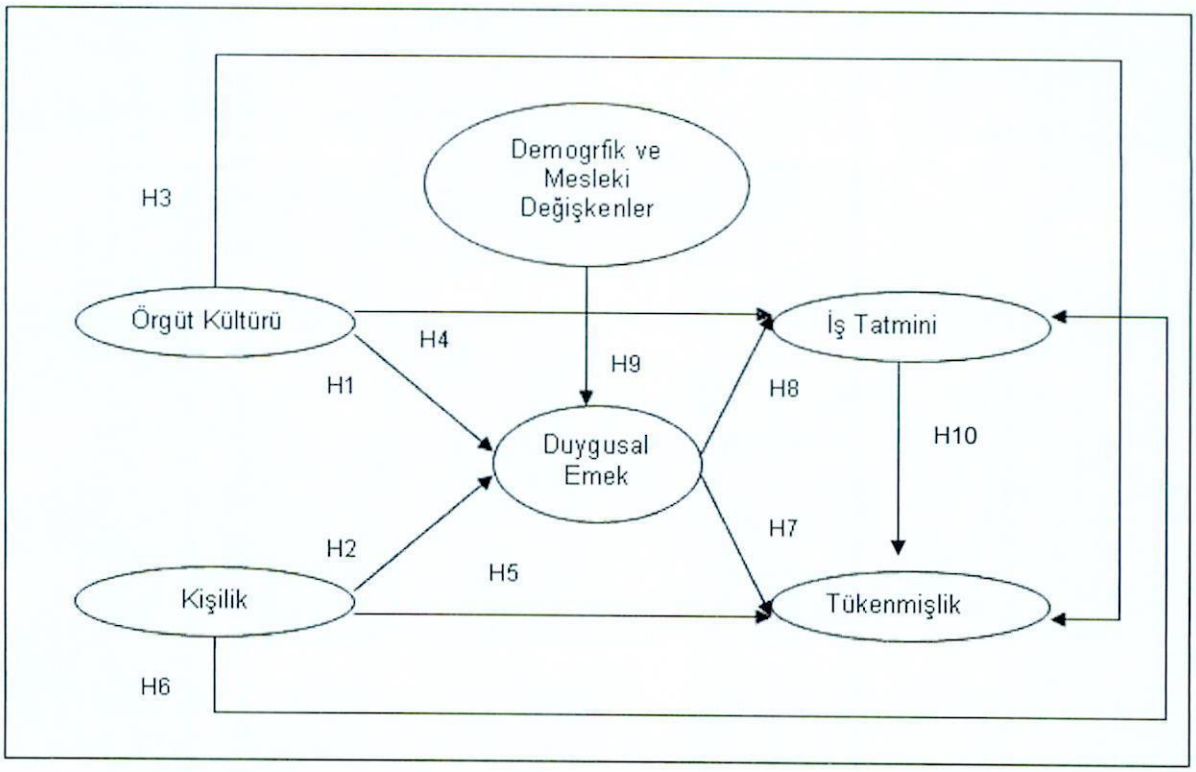
7. Çalışanların duygusal emek davranışları tükenmişliklerini nasıl etkilemektedir?

8. Çalışanların duygusal emek davranışları iş tatminlerini nasıl etkilemektedir?

9. Çalışanlara ait demografik değişkenler duygusal emek davranışlarını, bu davranış öncüllerinin etkilerini ve duygusal emeğin sonuçlarını etkilemekte midir?

10. Çalışanların duygusal emek davranışlarını etkileyen dinamikleri ortaya koymak üzere bir model geliştirilebilir mi?

Yukarıda sıralanan araştırma sorularını cevaplamak üzere ise Şekil-6 üzerinde gösterilen ve aşağıda sıralanan hipotezler geliştirilmiştir:



Şekil-6: Araştırma Modeli Üzerinde Hipotezler

Hipotez 1: Örgüt kültürünün çalışanların duygusal emek davranışları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 2: Kişiliğin çalışanların duygusal emek davranışları üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 3: Örgüt kültürünün tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 4: Örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 5: Çalışanların kişilik özelliklerinin tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 6: Çalışanların kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 7: Çalışanların duygusal emek davranışlarının tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 8: Çalışanların duygusal emek davranışlarının iş tatminleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Hipotez 9: Çalışanların duygusal emek davranışları demografik ve mesleki değişkenler (cinsiyet, yaş, görev yapılan okul türü ve eğitim) bağlamında değişmektedir.

Hipotez 10: Çalışanların duygusal emek davranışlarının tükenmişlikleri üzerindeki etkisinde iş tatminin aracılık etkisi vardır.

5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma sonucu elde ettiğimiz bulgular, verilerin toplandığı yalnız bir ilde görev yapan öğretmenlerden oluşması nedeniyle, ulaşılan bulgular katılımcı özellikleri ile sınırlıdır. Nitel ve nicel olarak farklı gruplara mensup katılımcılarla ve özellikle duygusal emek gösterimleri gerektiren hemşirelik, polislik gibi mesleklerde çalışanlarla yapılacak benzer ve karşılaştırmalı çalışmaların, araştırmacıları daha genellenebilir sonuçlara götürebileceği düşünülmektedir.

Diğer yandan, çalışmamız Uygun Örnekleme (Convenience Sampling) yöntemi ile belirlenen ve Ankara'da görev yapan öğretmenlerden elde edilen verilerle yapılmıştır. Dolayısıyla, rastlantısal örneklem üzerinden toplanan verilerle yapılacak çalışmaların daha farklı sonuçlar verebileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmada kullandığımız değişkenler araştırmamızın uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır. Zira katılımcıların değişkenler ile ilgili algısı zaman içinde değişikliğe uğrayabilir. Diğer yandan, araştırmamız kapsamında ele

aldığımız değişkenleri ölçen farklı ölçekler bulunmaktadır ve bu farklı ölçeklerin de farklı sonuçlar üretebileceği düşünülmektedir. Örneğin, beş faktör kişilik modeli ile ölçülen kişilik değişkeninin, farklı kişilik ölçekleri ile değerlendirilmesinin duygusal emek davranışlarında ya da sonuçlarında daha farklı sonuçlara neden olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca araştırmamızda kullandığımız iş tatmini ölçeği beş maddeli ve tek boyutlu bir ölçek olduğu için modelde gözlenen değişken olarak ele alınmıştır. İş tatminini daha farklı boyutlarda ölçen ölçeklerle yapılacak değerlendirmeler sonuçlarda da farklılık yaratabilecektir.

Son olarak, duygusal emek yazınında sonuçları etkileyen otonomi ve sosyal destek gibi farklı etkenlerin aracılık rolünün incelendiği görülmektedir. Çalışmamızda, test edilebilecek basit bir model oluşturabilmek amacıyla incelenemeyen söz konusu etkenlerin ele alınacağı modellerin, sonuçları da farklılaştırabileceği değerlendirilmektedir.

6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma seçilen bir örneklem üzerine uygulanan anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

a. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni Ankara'da Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmenler olarak belirlenmiştir. Evrendeki tüm öğretmenlere ulaşmak mümkün olmadığı için seçilen 15 okulda çalışan öğretmenlerden oluşan bir örneklem üzerinde çalışılmıştır. Bu bağlamda toplam 500 anket öğretmenlere dağıtılmış ve 415 anket formu geri dönmüştür. Daha sonra 22 anketin uygun doldurulmadığı görüldüğü için analize dahil edilmemiştir. Sonuç olarak çalışmamız uygun örnekleme yöntemi ile 393 kişiden oluşan veri üzerinden gerçekleştirilmiştir. 393 katılımcıdan oluşan örneklem grubumuzun evreni temsil açısından yeterli olduğu değerlendirilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50).

b. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak örneği Ek-A'da sunulan yapılandırılmış bir anket formu kullanılmıştır. Çalışmanın beş değişkeni de (kişilik, örgüt kültürü, duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini) daha önce geliştirilmiş ve Türkiye'de kullanılmış olan ölçekler ile ölçülmüştür.

Duygusal Emek Ölçeği (DEÖ)

Araştırma kapsamında öğretmenlerin duygusal emek algısını ölçmek üzere Diefendorff ve arkadaşları (2004) tarafından uyarlanan bir ölçek kullanılmıştır. Diefendorff ve arkadaşları (2004), Grandey (2003) ile Kruml ve Geddes (2000)'in ayrı ayrı geliştirdikleri duygusal emek ölçeklerinden bazı maddeleri alarak yeni bir ölçek altında toplamıştır. Ölçek duygusal emeği yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi duyguların ifade edilmesi olmak üzere üç alt boyutta on dört madde ile ölçmektedir (Tablo-1). Alt boyutlara ait güvenilirlik değerleri sırasıyla .91, .82 ve .75 olarak bulunmuştur (Diefondorff ve diğ., 2005). Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Basım ve Beğenirbaş (Baskıda) tarafından yapılmış ve güvenilirlik değerleri .83 ile .86 arasında tespit edilmiştir.

Tablo-1: Duygusal Emek Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası
1	Yüzeysel Davranış	1-2-3-4-5-6-7
2	Derinlemesine Davranış	8-9-10-11
3	Doğal Duygular	12-13-14

Ölçek "Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım", "Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmeye çalışırım", "Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir" gibi bazı duygu ve durumları içeren ifadelerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin bu ifadelerde

belirtilen duygu ve durumları yaşayıp yaşamadıklarını düşünerek kendilerine en uygun dereceyi "(1) Hiçbir Zaman", "(5) Her Zaman" aralığında işaretlemeleri istenmiştir.

Çalışmamız kapsamında yapılan güvenilirlik analizi sonucunda sonucunda boyutlara ilişkin elde edilen güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) sırasıyla 0,84; 0,92; 0,82 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0,76'dır.

Bu çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonuçları Tablo-2'dedir. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere DFA sonuçları yüksek uyum iyiliği göstermiştir.[1]

Tablo-2: Duygusal Emek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	Sd	$\Delta\chi^2$/sd	RMSEA	CFI	GFI	IFI
Birinci düzey çok faktörlü	**165,911***	**60**	**2,765**	**0,067**	**0,96**	**0,94**	**0,96**

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; sd= Serbestlik Derecesi
*p>.05

Örgüt Kültürü Ölçeği (ÖKÖ)

Araştırma kapsamında örgüt kültürü algısı, Danışman ve Özgen (2003) tarafından 53 soru ile 9 boyutu ölçümlemek üzere geliştirilen ve daha sonra Şeşen (2010) tarafından 6 boyutlu ve 24 maddeli olarak tekrar düzenlenen Örgüt Kültürü Ölçeği ile ölçümlenmiştir. Ölçekteki sorular 5'li Likert tipinde ("(5) Kesinlikle katılıyorum", "(1) Kesinlikle katılmıyorum") düzenlenmiştir. Sorularda öğretmenlere kendi durumlarını göz önünde bulundurarak çalıştıkları okulda karşılaştıkları gerçek durumları ve onlarda oluşan kanaatleri en iyi yansıtan ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek üzerinde " (5) Kesinlikle katılıyorum" ifadesi söz konusu ifadeye tümüyle katılımı, "(1) Kesinlikle katılmıyorum" ifadesi ise ifadenin tümüyle

[1] Uyum iyiliği sınır değerleri Tablo-11'de sunulmuştur.

reddedildiğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler "Kurallara uymaya çok fazla önem verilir", "Yönetim eleştiriye açıktır" ve "Çalışanların yaptıklara hatalara karşı tolerans gösterilir" gibi yargı ifadelerinden oluşmaktadır.

Orijinal ölçek 53 soru ile 9 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmış ve ölçek geliştirme çalışmasında Danışman ve Özgen (2003) Türkiye ve Kanada'da toplam 17 firmada yaptıkları iki çalışmada boyutların güvenilirlik düzeylerini .66 ile .79 arasında tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmada doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve sonucunun 9 boyutla yapıyı desteklediği görülmüştür.

Şeşen (2010) ise çalışmasında bazı boyutların birbirine çok yakın eğilimleri ifade ettiğini tespit ederek ölçeği 6 boyutlu ve 24 maddeli olarak tekrar düzenlemiştir. Bu boyutlar; kuralcılık eğilimi (kuralcı, bürokrasi ve kontrol eğilimi), hiyerarşi eğilimi (hiyerarşi, itaat, güç ve otorite ya da eşitlik ve katılımcılık), klan eğilimi (klan, aile ve ilişki eğilimi), destekleyicilik eğilimi (kişi eğilimi, destekleyici kültür ya da iş eğilimi), gelişme eğilimi (esneklik, gelişme uyum ya da istikrar ve durağanlık eğilimi) ve açıklık eğilimi (tartışma ve görüşmelere açık ya da kapalı olma eğilimi) olarak ifade edilmektedir (Şeşen, 2010). Boyutlar farklı sayıda madde ile ölçümlenmektedir. Alınan yüksek puanlar ilgili boyuta olan kültürel eğilimin arttığını göstermektedir. Ölçümlenen boyutlar ve bu boyutları ölçümlemeyi hedefleyen madde numaraları Tablo-3'te verilmiştir:

Tablo-3: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası
1	Kuralcılık Eğilimi	1-2-18-23
2	Hiyerarşi Eğilimi	10-11-19-20
3	Klan Eğilimi	3-12-21-24
4	Destekleyicilik Eğilimi	4-5-13-14
5	Gelişme Eğilimi	6-7-15-16
6	Açıklık Eğilimi	8-9-17-22

Şeşen (2010) tarafından yapılan çalışmada boyutlara ilişkin elde edilen güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) sırasıyla .70, .77, .79, .73, .83, .71 olarak tespit edilmiştir. Yapılan bir başka çalışmada (Meydan, 2010) ise boyutlara ilişkin güvenilirlik değerleri sırasıyla .70, .77, .79, .73, .83 ve .71 olarak bulunmuştur.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda "Hiyerarşi Eğilimi"nden 1 madde (11'inci madde), "Klan Eğilimi'nden 1 madde (21. madde), "Destekleyicilik Eğilimi"nden 1 madde (5. madde), "Gelişme Eğilimi"nden 1 madde (15. madde) ve "Açıklık Eğilimi"nden 1 madde (17.madde) olmak üzere toplam 5 madde ölçekten çıkarılmıştır. Bunun sonucunda boyutlara ilişkin elde edilen güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) sırasıyla 0,54; 0,73; 0,82; 0,72; 0,81 ve 0,78 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenirliği ise 0,81'dir.

Bu çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır ve sonuçları Tablo-4'te sunulmuştur. Elde edilen birinci düzey çok faktörlü model altı boyutlu yapı için kabul edilebilir uyum iyiliği göstermiştir.

Tablo-4: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2$/sd	RMSEA	CFI	GFI
Birinci düzey çok faktörlü	437,164*	133	3,287	0,076	0,91	0,89

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; sd= Serbestlik Derecesi
*p>.05

Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği

Araştırmada kullanılan Beş Faktör Kişilik Ölçeği, Benet-Martinez ve John (1998'den aktaran Sümer ve diğ., 2005) tarafından "Beş Faktör Envanteri" (The Big Five Inventory) ismiyle geliştirilmiş olup, 44 maddeden

oluşmaktadır. Bu ölçek kişiliği; "nörotiklik", "dışadönüklük", gelişime açıklık", "uyumluluk" ve "özdisiplin" olmak üzere beş boyutta ölçmektedir. Ölçekteki sorular 5'li Likert tipinde ("(5) Kesinlikle katılıyorum", "(1) Kesinlikle Katılmıyorum") düzenlenmiştir. Ölçekteki maddeler "Konuşkan", "Duygusal olarak dengeli, kolayca keyfi kaçmayan" ve "Başkalarıyla işbirliği yapmayı seven" gibi yargı ifadelerinden oluşmaktadır. Anketi cevaplayan öğretmenlerden ölçekteki kişilik özelliklerinin kendilerini ne derece tanımladığını/tanımlamadığını işaretmeleleri istenmiştir.

Ölçekteki boyutlar farklı sayıda madde ile ölçümlenmektedir. Alınan yüksek puanlar ilgili boyuttaki kişilik özelliğinin baskınlığını göstermektedir. Ölçümlenen boyutlar ve bu boyutları ölçümlemeyi hedefleyen madde numaraları Tablo-5'te verilmiştir:

Tablo-5: Kişilik Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası
1	Nörotiklik	4-9*-14-19-24*-29-34-39
2	Dışadönüklük	1-6*-11-16-21*-26-31*-36
3	Gelişime açıklık	5-10-15-20-25-30-35*-40-41*-44
4	Uyumluluk	2*-7-12*-17-22-27*-32-37*-42
5	Özdisiplin	3-8*-13-18*-23*-28-33-38-43

Not: Yanında * işareti bulunan maddeler ters değerlendirilmektedir.

Ölçek, kültürlerarası çalışmalarda geçerliliğini ve güvenilirliğini kanıtlanmıştır. Yapılan bir çalışmada beş faktör kişilik ölçeğinin iç güvenilirlikleri (Cronbach alfa değerleri) nörotiklik, dışadönüklük, gelişime

açıklık, uyumluluk ve özdisiplin boyutları için sırasıyla .79, .77, .76, .70 ve .78 olarak tespit edilmiştir (Schmitt ve diğ., 2007).

Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Sümer (2005) tarafından yapılmış ve araştırmacının başka bir çalışmasında kişilik boyutlarının güvenilirlik değerlerinin .64 ile .77 arasında değiştiği görülmüştür (Sümer ve diğ., 2005). Yapılan başka bir çalışma da ise boyutlara ait Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri .60 ile .73 arasında tespit edilmiştir (Basım ve diğ., 2009)..

Yapılan güvenirlik analizi sonucunda "Nörotiklik"ten 5 madde (4,9,19,24,34. maddeler), "Gelişime Açıklık"tan 7 madde (10,15,20,30,35,41 ve 44. maddeler), "Uyumluluk"tan 5 madde (7,17,22,27 ve 42. maddeler), "Özdisiplin"den 5 madde (8,13,18,23 ve 43. maddeler) ve "Dışa Dönüklük"ten 5 madde (1,6,11,16 ve 31. maddeler) ölçekten çıkarılmıştır. Bunun sonucunda boyutlara ilişkin elde edilen güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) sırasıyla 0. 63; 0,67; 0,60; 0,68 ve 0,76 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0,64'tür.

Bu çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve sonuçları Tablo-6'da sunulmuştur. Elde edilen sonuçlardan anlaşılacağı üzere birinci düzey çok faktörlü modelin beş boyutlu yapı için uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisindedir.

Tablo-6: Kişilik Ölçeğinin DFA Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2$/sd	RMSEA	CFI	GFI
Birinci düzey çok faktörlü	260,560*	101	2,580	0,063	0,90	0,93

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; sd= Serbestlik Derecesi
*p>.05

Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)

Çalışmada öğretmenlerin algıladığı tükenmişliği belirlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory- MBI) kullanılmıştır. Tablo-7'de görüldüğü üzere toplam 22 maddeden oluşan ölçek tükenmişliği Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion), Duyarsızlaşma (Depersonalization) ve Kişisel Başarı Hissi Azalması (Personal Accomplishment) olmak üzere üç boyutta değerlendirmektedir.

Tablo-7: Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sırası	Boyut	Ölçekteki Madde Numarası
1	Duygusal Tükenme	1-2-3-6-8-13-14-16-20
2	Duyarsızlaşma	5-10-11-15-22
3	Kişisel Başarı Hissi Azalması (KBHA)	4-7-9-12-17-18-19-21

Ölçek, Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve 235 kişilik (doktor, hemşire, öğretmen vb) bir grupla yapılan ön uygulamasından sonra, gruptan elde edilen verilerin analizi sonucunda ölçekte bazı değişiklikler yapılmıştır. Orijinal ölçekte hiçbir zaman, yılda birkaç kere, ayda birkaç kere, haftada bir kere, haftada birkaç kere ve hergün olmak üzere yedi basamaklı olan cevap seçenekleri hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman şeklinde 5'li Likert tipinde düzenlenmiştir (Ergin, 1992).

Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışmasını yapan Ergin, Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin güvenilirliğini iki yöntemle incelemiştir. İlk olarak, ölçeğin iç tutarlılığı toplam 552 doktor ve hemşireden oluşan örneklemden elde edilen verilerle hesaplanmıştır. Bunun sonucunda boyutların güvenilirliğini (Cronbach alfa) sırasıyla 0,83; 0,65 ve 0,72 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliği test-tekrar test yönetimiyle de incelenmiş ve bunun için

ilk uygulamadan 2-4 hafta sonra 99 deneğe tekrar ulaşılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin tekrar test güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla 0,83; 0,72 ve 0,73 olarak tespit edilmiştir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda "Duyarsızlaşma" boyutundan 1 madde (10'uncu madde) ölçekten çıkarılmıştır. Bunun sonucunda boyutlara ilişkin elde edilen güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) sırasıyla 0,84; 0,59; 0,79 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0,85'tir.

Tablo-8: Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin DFA Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	Sd	$\Delta\chi^2$/sd	RMSEA	CFI	GFI
Birinci düzey çok faktörlü	**267,239***	**144**	**1,856**	**0,05**	**0,95**	**0,94**

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; sd= Serbestlik Derecesi
*p>.05

Bu çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonuçları Tablo-8'dedir. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere DFA sonuçları yüksek uyum iyili göstermiştir.

İş Tatmini Ölçeği (İTÖ)

Öğretmenlerin genel iş tatminini ölçmek için Basım ve Şeşen (2009b) tarafından uyarlanan bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek, Hackman ve Oldham'ın (1975) İş Özellikleri Anketi'nden uyarlanan beş maddeli bir ölçek olup, bireyin genel iş tatminini tek boyut altında ölçmektedir. Basım ve Şeşen (2009b), ölçeğin toplam güvenilirliğini 0,78 olarak hesaplamış ve tek faktörlü bir yapıda olduğunu doğrulamışlardır. Ayrıca, Şeşen (2010) tarafından yapılan başka bir araştırma kapsamında ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,84 olarak tespit edilmiştir.

Ölçek, "İşim benim için bir hobi gibidir", "İşimde diğer bir çok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum", "İşimden çok keyif alıyorum" gibi yargı cümlelerinden oluşmaktadır. Ankete katılan öğretmenlerden bu yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde "(1) Hiç Katılmıyorum" ile "(5) Tamamen Katılıyorum" arasında değişen sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekten alınabilecek puanlar 5 ile 25 arasında değişmekte, skorların yükselmesi kişinin iş tatmininin yüksekliğine işaret etmektedir.

Tablo-9: İş Tatmini Ölçeğinin DFA Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	Sd	$\Delta\chi^2$/sd	RMSEA	CFI	GFI
Tek faktörlü	16,377*	5	3,275	0,076	0,99	0,98

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; sd= Serbestlik Derecesi
*p>.05

Bu çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. DFA sonuçları Tablo-9'dadır. Tablodaki sonuçlardan görüleceği üzere tek faktörlü modelin uyum iyiliği uygundur.

Araştırma kapsamında ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach alfa) ise 0,88 olarak tespit edilmiştir.

c. Veri Analiz Yöntemi

Veriler SPSS (16.0) ve AMOS (7.0) programları ile analiz edilmiştir. Öncelikle örneklemin demografik özellikleri frekans analizleri ve tanımlayıcı istatistikler ile ortaya konmuştur. Değişkenler arası ilişkiler ise öncelikle ikili korelasyonlar değerlendirilerek ortaya konmuştur. Gruplararası karşılaştırmalar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile yapılmıştır. Değişkenler arası karşılıklı ilişkiler, üzerlerindeki direk ve dolaylı etkiler ise yapısal eşitlik modeli (YEM) ve yol analizi ile belirlenmiştir. Aşağıdaki bölümde YEM ve yol analizi kısaca açıklanmıştır.

ç. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve Yol Analizi

Son yıllarda sosyal bilimlerde ve davranış bilimlerinde araştırmacılar tarafından sıkça kullanılan YEM (Yapısal Eşitlik Modellemesi-Structural Equation Modelling) çok değişkenli istatistiksel tekniklerin bileşiminden oluşan kuvvetli bir analiz tekniğidir. Temel olarak YEM, araştırmacı tarafından önceden belirlenen ilişki örüntüsünün veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koyar (Şimşek, 2007; Kline, 2004). Diğer bir ifade ile gözlenen (ölçülen) ve gizil (ölçülemeyen) değişkenler (faktörler) arasındaki nedensel (tek yönlü okla gösterilen) ve korelasyonel (çift yönlü okla gösterilen) ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi ve kuramsal yapıların formüle edilmesinde kullanılan regresyon kökenli istatistik yaklaşımıdır (Hoyle, 1995:20). Alışılmış regresyon ya da ANOVA gibi analizlerden en önemli farkı ise birçok değişken setini ve ilişkilerini içeren modellerin test edilmesi sırasında hata payını düşürmesi ve değişkenlerin birlikte ilişkilerini bir bütün olarak analiz etmesidir. Yapısal eşitlik çalışmaları özü itibariyle doğrulayıcı bir karaktere sahip olduğu için araştırmacının modeli veri ile test etmeden önce kesin olarak teorik temelini oluşturmuş olması gerekmektedir (Şimşek, 2007:2).

YEM'in aşamaları şu şekilde sıralanabilir:

- Teorik altyapıya sahip bir model geliştirilir.
- Bir yol diyagramı ve neden-sonuç ilişkileri oluşturulur.
- Modeldeki tüm gizil değişkenler için ölçüm modeli belirtilir.
- Ölçüm modeli doğrulayıcı faktör analizi ile test edilir.
- Teorik alt yapı çerçevesinde modelde gerekli değişiklikler yapılır (modifikasyon).

- Modeldeki gizil değişkenler arasındaki ilişkiler belirtilerek yapısal model kurulur.

- Yapısal model test edilir. Uyumsuzluk olması durumunda teorik altyapı çerçevesinde gerekli modifikasyonlar yapılır ve tekrar test edilir (Kline, 2004; Meydan, 2010; Şimşek, 2007).

Yol analizi, araştırmacının kuramsal olarak kurguladığı ve bu kurgu doğrultusunda veri toplayarak elindeki verinin kurguladığı modeli doğrulayıp doğrulamadığını test ettiği bir analizdir (Meydan ve Şeşen, 2011:97). Diğer bir ifade ile yol analizi iki ya da daha çok değişken arasındaki nedensel ilişkileri inceleyen yapısal modelleme tekniğidir (Hoyle, 2005). YEM'e dayanan bir analiz tekniği olarak bilinen yol analizi, birbirleri ile sebep-sonuç ilişkisi ilişkisi içinde olduğu düşünülen değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren yol diyagramlarının oluşturulması, değişkenler arası doğrusal ilişkilerin derecesini gösteren korelasyon katsayılarının kendisini oluşturan "doğrudan etkiler", "dolaylı etkiler" ve "bileşik yol katsayılarına" ayrılarak analiz edilmesi ve analiz sonuçlarının doğru bir şekilde yorumlanması işlemlerini kapsar (Meydan, 2010:144).

Ancak modeldeki tüm ilişkiler beklentiler doğrultusunda çıksa dahi, YEM çalışmalarında modele ilişkin son değrlendirmeyi yapabilmek için bazı bağımsız değerlendirme ölçütlerine başvurmak gerekir (Şimşek, 2007:1). Uyum İyiliği İndeksleri (Goodness of fit indices) olarak adlandırılan bu değerler modelin bir bütün olarak veri tarafından kabul edilebilir düzeyde desteklenip desteklenmediğine ilişkin sınır değerler sunar. Bu uyum indeksleri ile ilgili bilgiler aşağıdadır.

Ki-Kare Uyum testi (Chi-Square Goodness of Fit, $\chi 2$): Ki-Kare ($\chi 2$) ile geliştirilen model ile gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısında ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığı hipotezi test edilmektedir (Şeşen ve Meydan, 2011:32). Hesaplanan Ki-kare istatistik değeri küçük olduğu sürece uyuşmanın iyi olduğuna karar verilir. Ayrıca bu değer bir farklılık değeri

olduğundan $\chi 2$'nin anlamlı olması, iki modelin birbirinden anlamlı şekilde farklılaştığını ifade eder (Şeşen ve Meydan, 2011:32; Meydan, 2010:145). Dolayısıyla $\chi 2$'nin anlamlı olmaması ve 3'ten küçük olması modelin uyumunu gösterir (Şimşek, 2007).

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA): 0 ile 1 değerleri arasında değişir. Sıfıra (0) yakın değerler vermesi (gözlenen ve üretilen matrisler arasında minimum hata olması) istenir. 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e kadar olan değerlerinde kabul edilebilir uyum olduğunu gösterir (Şeşen ve Meydan, 2011:34; Sümer, 2000).

Ortalama Hataların Karekökü (Root Mean Square Residual-RMR): RMR elde edilen ve kapsayan Korelâsyonlar arasındaki farkların karelerinin aritmetik ortalamasının karekökü olarak tanımlanır. 0 ile 1 arasında değişen değerler için sıfıra en yakın değerler modelin uyuştuğunu gösterir. 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e kadar olan değerlerinde kabul edilebilir olduğunu gösterir (Şeşen ve Meydan, 2011:35; Şimşek, 2007:14).

İyilik Uyum İndeksi (Goodness Of Fit Index-GFI): Model ile açıklanabilen varyans ve kovaryansın nispi miktarıyla ilgili bir ölçüdür. 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. 0,90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilir (Kline, 2004). 0,85'in üstündeki değerler ise kabul edilebilir değerler olarak da görülmektedir. (Şimşek, 2007:14; Şeşen ve Meydan, 2011:35).

Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjustment Goodness Of Fit Index-AGFI): Daha fazla parametreyi serbest bırakarak, daha az kısıtlanmış bir modelde serbestlik derecesini gösteren rakamda yapılan düzeltmeye

dayanır (Şimşek, 2007:48). Örneklem genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş GFI değeridir (Şeşen ve Meydan, 2011:35). 0 ile 1 değerleri arasında değer almaktadır. 0,90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilir (Kline, 2004).

Artmalı uyum indeksleri (CFI, NFI ve NNFI): Bu indeksler modelin uyumunu gizil değişkenler arasında ilişkinin olmadığını varsayan (bağımsızlık modeli, yokluk modeli) bir modelle inceler (Meydan, 2010:146). Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI) bunlardan biridir ve 0,90 ve üzerindeki değerler iyi uyumu gösterir. Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI) 0-1 arasında değişirler. Bu değerlerin 0,95 ve üzerinde olması iyi uyum, 0,90-0,94 arası değerler ise kabul edilebilir uyumu gösterir (Sümer, 2000).

Yapısal eşitlik modelinin uyumuna ilişkin istatistiksel özet olarak değerler yukarıda Tablo-10'da özet olarak verilmiştir.

Tablo-10: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi 2$ uyum Testi	Anlamlı olmaması	-
($\chi 2$/sd)	≤3	4-5
RMR	≤0,05	0,06-0,08
RMSEA	≤0,05	0,06-0,08
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85
AGFI	≥ 0,85	0,84-0,80
CFI	≥ 0,90	-
NFI	≥ 0,95	0,94-0,90
NNFI	≥ 0,95	0,94-0,90
TLI	≥ 0,90	-

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011:37.

ALTINCI BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmadan elde edilen bulgular genel olarak altı kısımda ele alınmıştır. İlk olarak, örnekleme ilişkin istatistikler, ikinci olarak araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenlerin betimleyici istatistikleri ortaya konulmuştur. Üçüncü kısımda, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla tüm değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiştir. Dördüncü kısımda, demografik değişkenlerin bağımlı değişkelerde anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığı ele alınmıştır. Beşinci kısımda araştırmada bağımlı değişkenler olarak ele alınan duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatminini yordayan değişkenler, bu değişkenlerin yordama güçleri ve aracılık etkisi incelenmiştir. Son kısımda ise, araştırma modeli yapısal eşitlik modeli ile yol analizi yapılarak incelenmiş ve hipotezlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

1. ÖRNEKLEME İLİŞKİN İSTATİSTİKLER

Daha önce de belirtildiği üzere, araştırma 393 öğretmenden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik ve mesleki özelliklerine göre dağılımı Tablo-11'de görülmektedir:

Tabloda görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin % 67,4'ü (265) ilköğretim okullarında, % 32,6'sı (128) liselerde görev yapmaktadır.

Diğer yandan, örneklemin % 56,2'si (221) kadın, % 43,8'i (172) erkektir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında ise, % 41,7'si (164) 20-30 yaş aralığında, % 37,9'u (149) 31-40 yaş aralığında, %15,8'i (62) 41-50 yaş aralığında ve % 4,6'sı (18) ise 50 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir.

Tablo-11: Örnekleme Ait Betimleyici İstatistikler

DEMOGRAFİK DEĞİŞKEN	KATEGORİ	SAYI	YÜZDE
Okul Türü	İlköğretim	265	% 67,4
	Lise	128	% 32,6
Cinsiyet	Kadın	221	% 56,2
	Erkek	172	% 43,8
Yaş	20-30 yaş	164	% 41,7
	31-40 yaş	149	% 37,9
	41-50 yaş	62	% 15,8
	50 yaş ve üzeri	18	% 4,6
Eğitim	Ön Lisans	23	% 5,9
	Lisans	325	% 82,7
	Lisans Üstü	45	% 11,4

Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında % 5,9'u (23) ön lisans, % 82,7'si (325) lisans, % 10,9'u (43) yüksek lisans ve % 0,5'i (2) doktora eğitimi almıştır.

2. BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

Araştırmada kullanılan değişkenlere ait betimleyici istatistikler Tablo-12'de görülmektedir.

Tabloda görüldüğü üzere, katılımcıların duygusal emek davranışları genelde yüksektir. Bu bağlamda, Doğal Duygular boyutunun puan ortalamasının (Ort.=4,11; ss.=0,73) üst değere yakın; Derinlemesine Davranış (Ort.=3,76; ss.=0,93) boyutunun puan ortalamasının orta noktanın üstünde ve Yüzeysel Davranış (Ort.=2,62; ss.=0,83) boyutunun puan ortalamasının ise orta noktanın biraz altında olduğu görülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutlarına bakıldığında ise, puan ortalamalarının genel olarak orta noktaya yakın olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Kuralcılık Eğilimi (Ort.=3,14; ss.=0,71), Hiyerarşi Eğilimi (Ort.=3,38; ss.=0,86), Destekleyicilik Eğilimi (Ort.=3,13; ss.=0,88) ve Gelişme Eğilimi (Ort.=3,24; ss.=0,92) boyutlarının puan ortalamaları orta noktanın üzerindedir. Diğer yandan, Klan Eğilimi (Ort.=2,99; s.=1,00) ve Açıklık Eğilimi (Ort.=2,87; ss.=0,96) boyutlarının puan ortalamalarının ise orta noktanın çok az altında olduğu görülmektedir.

Tablo-12: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

DEĞİŞKEN	TOPLAM	MİN.	MAKS.	ORT.	SS.
Duygusal Emek					
Yüzeysel Davranış	393	1	4,86	2,62	0,83
Derinlemesine Davranış	393	1	5	3,76	0,93
Doğal Duygular	393	2	5	4,11	0,73
Örgüt Kültürü					
Kuralcılık Eğilimi	393	1,25	5	3,14	0,71
Hiyerarşi Eğilimi	393	1	5	3,38	0,86
Klan Eğilimi	393	1	5	2,99	1,00
Destekleyicilik Eğilimi	393	1	5	3,13	0,88
Gelişme Eğilimi	393	1	5	3,24	0,92
Açıklık Eğilimi	393	1	5	2,87	0,96
Kişilik					
Nörotiklik	393	1	5	2,44	0,82
Dışadönüklük	393	1	5	3,59	0,89
Gelişime Açıklık	393	1,67	5	3,58	0,72
Uyumluluk	393	1,25	5	4,20	0,65
Özdisiplin	393	1,75	5	4,99	0,63
Tükenmişlik					
Duygusal Tükenme	393	1	4,22	2,13	0,69

Tablo-12'nin Devamı: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

DEĞİŞKEN	TOPLAM	MİN.	MAKS.	ORT.	SS.
Duyarsızlaşma	393	1	4	1,52	0,55
Kişisel Başarı Hissi Azalması	393	1	3,75	2,10	0,54
İş Tatmini					
İş Tatmini	393	1	5	3,74	0,87

Kişilik boyutlarına ait puan ortalamalarına bakılırsa, Uyumluluk (Ort.=4,20; ss.=0,65) ve Özdisiplin (Ort.=3,99; ss.=0,63) boyutlarının puan ortalamalarının üst noktaya yakın; Dışadönüklük (Ort.=3,59; ss.=0,89) ve Gelişime Açıklık (Ort.=3,58; ss.=0,72) boyutlarının puan ortalamalarının ise orta noktanın üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, Nörotiklik boyutuna ait puan ortalaması ise (Ort.=2,44; ss.=82) orta noktanın altındadır.

Katılımcıların tükenmişlik boyutlarına ait puanlarının ise düşük olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Duyarsızlaşma (Ort.=1,52; ss.=55) boyutuna ait puan ortalaması orta noktanın oldukça altında; Duygusal Tükenme (Ort.=2,13; ss.=0,69) ve Kişisel Başarı Hissi Azalması ortalamaları ise orta noktaya görece daha yakındır.

Son olarak, katılımcıların İş Tatmini (Ort.=3,74; ss.=0,87) puan ortalamaları ise orta noktanın üzerindedir.

3. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Araştırmada öncelikle katılımcıların ölçeklerdeki maddelere verdiği puanların ortalamaları alınarak her katılımcı için bir değişken puanı oluşturulmuştur. Daha sonra, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Pearson korelâsyonları hesaplanmıştır. Pearson korelasyonlarına ait bulgular Tablo-13'te görülmektedir.

Duygusal Emek boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon değerlerine bakıldığında tüm boyutlar arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Yüzeysel Davranış ile Derinlemesine Davranış ($r=0,19$; $p<0,01$) ve Derinlemesine Davranış ile Doğal Duygular ($r=0,16$; $p<0,01$) arasındaki ilişkilerin birbirlerine yakın değerlerde olduğu görülmektedir. Diğer yandan, en güçlü ilişki ise ters yönlü olarak Yüzeysel Davranış ile Doğal Duygular ($r=-0,36$; $p<0,01$) arasında hesaplanmışır.

Duygusal Emek boyutlarının Örgüt Kültürü boyutları ile ilişkisine bakıldığında Doğal Duyguların diğer boyutlara nazaran daha güçlü ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Yüzeysel Davranış sadece Klan Eğilimi ($r=-0,10$; $p<0,05$) ile ters yönlü olarak, Derinlemesine Davranış ise Klan Eğilimi ($r=0,010$; $p<0,05$) ve Gelişme Eğilimi ($r=13$; $p<0,05$) ile anlamlı ilişki göstermektedir. Doğal Duygular ise Klan Eğilimi ($r=0,16$; $p<0,01$), Destekleyicilik Eğilimi ($r=0,14$;$p<0,01$) ve Gelişme Eğilimi ($r=0,15$; $p<0,01$) ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Duygusal Emek boyutları ile Kişilik boyutları arasındaki korelasyonlara bakılırsa, Yüzeysel Davranış sadece Gelişime Açıklık ($r=0,11$;$p<0,05$) ile anlamlı ilişki göstermektedir. Derinlemesine Davranış ise Uyumluluk dışında tüm boyutlar ile anlamlı ilişki içerisindedir. Bu bağlamda, en güçlü ilişki Derinlemesine Davranış ile Gelişime Açıklık ($r=0,19$; $p<0,019$) arasında bulunmaktadır. Ayrıca, Derinlemesine Davranış ile Nörotiklik ($r=-0,10$; $p<0,05$) arasında negatif ilişki söz konusudur. Diğer yandan, Doğal Duygular en güçlü ilişkiyi Gelişime Açıklık ($r=0,21$; $p<0,01$) boyutu ile göstermektedir. Ayrıca Doğal Duygular ile Dışadönüklük ($r=0,13$; $p<0,01$) ve Özdisiplin ($r=0,18$; $p<0,01$) arasında da anlamlı ilişkiler gözlenirken; Nörotiklik ve Uyumluluk ile anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Diğer yandan, Derinlemesine Davranış ve Doğal Duygular ile Tükenmişliğin üç boyutu arasında negatif ilişkiler bulunmaktadır. En güçlü ilişkinin hem Derinlemesine Davranış hem de Doğal Duygular ile Kişisel Başarı Hissi Azalması ($r= -0,34$; $p<0,01$) arasında ters yönlü olarak

görülmektedir. Yüzeysel Davranış ile Tükenmişliğin boyutları arasında ise anlamlı ilişki bulunmamaktadır.

Duygusal Emek boyutları ile İş Tatmini arasında da anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu bağlamda, hem Doğal Duygular hem de Derinlemesine Davranış ile İş Tatmini ($r=0,27$; $p<0,01$) arasında anlamlı ilişki görülmektedir. Yüzeysel Davranış ile İş Tatmini arasında ise anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Örgüt kültürü ile ilgili korelasyonlara bakıldığında öncelikle Örgüt Kültürünün alt boyutları arasında bir çok anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir. Boyutlar arasında en güçlü ilişki Klan Eğilimi ile Destekleyicilik Eğilimi ($r=0,75$; $p<0,01$) arasında; en zayıf ilişki ise Kuralcılık Eğilimi ile Klan Eğilimi ($r= 0,25$; $p<0,05$) arasındadır.

Örgüt Kültürünün Kişilik ile ilişkisinde en yüksek korelasyonun Klan Eğilimi ile Uyumluluk ($r=0,18$; $p<0,01$) arasında; en düşük korelasyonun ise Destekleyicilik Eğilimi ile Özdisiplin ($r=0,10$; $p<0,05$) arasında olduğu dikkat çekmektedir.

Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik arasındaki korelasyon değerlerinde ise birçok negatif ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda, en yüksek negatif korelasyon Gelişme Eğilimi ile Duygusal Tükenme ($r= -0,23$; $p<0,01$) arasında, en düşük korelasyon ise Açıklık Eğilimi ile Kişisel Başarı Hissi Azalması ($r= -0,12$; $p<0,05$) arasında görülmektedir. Diğer yandan sadece Kuralcılık Eğilimi ile Duygusal Tükenme ($r=0,19$; $p<0,01$) arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır.

Örgüt Kültürünün İş Tatmini ile ilişkisi incelendiğinde, sadece Kuralcılık Eğilimi ile İş Tatmini arasında anlamlı ilişki bulunmadığı görülmektedir. Bu bağlamda, İş tatmini ile en güçlü ilişki içinde olan boyut Klan Eğilimi ($r=0,30$; $p<0,01$); en düşük ilişki içinde olan ise Hiyerarşi Eğilimidir ($r=0,18$; $p<0,01$).

Kişiliğin alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında ise sadece Dışadönüklük ve Gelişime Açıklık ile Uyumluluk arasında anlamlı ilişki olmadığı; Nörotikliğin diğer bütün boyutlarla negatif ilişkili olduğu görülmektedir. Alt boyutlar arasında en güçlü ilişki Nörotiklik ve Uyumluluk ($r= -0,51$; $p<0,01$) arasındadır.

Kişiliğin Tükenmişlik ile ilişkisi incelendiğinde bir çok anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, Kişilik ve Tükenmişlik arasında en güçlü ilişki ters yönlü olarak Gelişime Açıklık ve Özdisiplin ile Kişisel Başarı Hissi Azalması ($r= -0,48$; $p<001$) arasında, en zayıf ilişki ise yine ters yönlü olarak Dışadönüklük ile Duyarsızlaşma ($r= -0,13$; $p<o,01$) arasında olduğu görülmektedir. Diğer yandan sadece Nörotiklik boyutu Tükenmişlik ile pozitif ilişki göstermektedir (Duygusal Tükenme $r=0,30$; $p<0,01$; Duyarsızlaşma $r=0,35$;$p<0,01$ ve KBHA $r=0,24$;$p<0,01$).

Diğer yandan, kişiliğin tüm boyutları ile İş Tatmini arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda, en güçlü ilişkinin Özdisiplin ile İş tatmini ($r=0,29$; $p<0,01$) arasında; en zayıf ilişkinin ise Uyumluluk ile İş Tatmini ($r=0,16$; $p<0,01$) arasında olduğu görülmektedir. Ayrıca sadece Nörotiklik, İş tatmini ile negatif ilişkilidir($r= -0,17$; $p<0,01$).

Son olarak, tüm Tükenmişlik boyutları arasında da anlamlı ilişkiler olduğu ve Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma ($r=0,53$; $p<0,01$) arasındaki ilişkinin görece yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, Tükenmişlik ve İş Tatmini arasında ters yönlü ilişki bulunmakta ve en güçlü ilişki de Kişisel Başarı Hissi Azalması ile İş Tatmini ($r=-0,57$; $p<0,01$) arasında olduğu görülmektedir.

Tablo-13: Değişkenler Arasındaki Korelâsyonlar

BOYUT	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
1.Yüzeysel Davranış	1																
2.Derinlemesine Davranış	0,19**	1															
3.Doğal Duygular	-0,36**	0,16**	1														
4. Kuralcılık Eğilimi	0,08	0,00	-0,01	1													
5. Hiyerarşi Eğilimi	0,06	0,46	0,05	0,30**	1												
6. Klan Eğilimi	-0,12*	0,10*	0,16**	-0,25**	0,03	1											
7. Destekleyicilik Eğ.	-0,09	0,08	0,14**	-0,33**	-0,00	0,75**	1										
8. Gelişme Eğilimi	-0,08	0,13*	0,15**	-0,30**	0,09	0,70**	0,69**	1									
9. Açıklık Eğilimi	-0,04	0,07	0,09	-0,34**	0,00	0,68**	0,71**	0,74**	1								
10.Nörotiklik	0,04	-0,10*	-0,06	0,04	0,01	-0,02	0,04	0,02	0,08	1							
11.Dışadönüklük	0,08	0,12*	0,13**	-0,04	-0,04	0,09	0,02	0,05	0,01	-0,13**	1						
12.Gelişime Açıklık	0,11*	0,19**	0,21**	0,09	0,00	0,04	-0,04	0,00	-0,01	-0,13**	0,51**	1					
13.Uyumluluk	-0,04	0,07	0,66	-0,07	0,08	0,18**	0,12*	0,17**	0,07	-0,51**	0,10	0,10	1				
14.Özdisiplin	0,02	0,17**	0,18**	0,14**	0,16**	0,13**	0,10*	0,13*	0,10	-0,26**	0,35**	0,42**	0,39**	1			
15.Duygusal Tükenm.	0,10	-0,11*	-0,13*	0,19**	-0,09	-0,18**	-0,21**	-0,23**	-0,16**	0,30**	-0,21**	-0,07	-0,25**	-0,15**	1		
16.Duyarsızlaşma	0,07	-0,11*	-0,11*	0,08	-0,01	-0,03	-0,06	-0,07	0,02	0,35**	-0,13**	-0,08	-0,33**	-0,20**	0,53**	1	
17.KBHA	0,02	-0,34**	-0,34**	-0,05	-0,08	-0,21**	-0,15**	-0,21**	-0,12**	0,24**	-0,44**	-0,48**	-0,26**	-0,48**	0,36**	0,31**	1
18.İş Tatmini	0,04	0,27**	0,27**	-0,02	0,18**	0,30**	0,21**	0,29**	0,22**	-0,17**	0,27**	0,21**	0,16**	0,29**	-0,55**	-0,26**	-0,57**

**p<0,01
*p<0,05

4.DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN BAĞIMLI DEĞİŞKENLER ÜZERİNE ETKİLERİ

Demografik değişkenlerin etkileri değerlendirilmeden önce, Levene F testiyle varyansların homojenliği kontrol edilmiş ve tüm değişkenlerde grup varyanslarının birbirlerine eşit olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Daha sonra demografik faktörlerin araştırma değişkenlerini farklılaştırıp farklılaştırmadığını belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve gruplararası farklılıklar ortaya konmuştur.

Analizler katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalıştıkları okul türüne göre yapılmıştır. Analizler sonucu anlamlı farklılık gösteren değişkenler de ilgili tablolarda açıklanmaktadır.

İlk olarak, Katılımcıların cinsiyetlerine göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve gruplar arasındaki farklılıklar Tablo-14'te verilmiştir.

Tablodaki sonuçlara göre cinsiyet, Doğal Duygular ($F=9,022$; $p<0,01$], Duyarsızlaşma ($F=13,207$; $p<0,01$), Destekleme Eğilimi ($F=4,075$; $p<0,05$), Uyumluluk ($F=10,235$; $p<0,01$), Özdisiplin ($F=21,981$; $p<0,001$) ve İş Tatmini [$F=5,336$; $p<0,05$) boyutlarında anlamlı fark vardır.

Tablo-14: Cinsiyete Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yüzeysel Dav.	Gruplararası	0,258	1	0,258	0,365	0,546	
	Gruplariçi	276,208	391	0,706			
	Toplam	276,467	392				
Derinlemesine Davranış	Gruplararası	0,374	1	0,374	0,423	0,516	
	Gruplariçi	345,589	391	0,884			
	Toplam	345,963	392				
Doğal Duyg.	Gruplararası	4,718	1	4,718	9,022	0,003	
	Gruplariçi	204,463	391	0,523			1-2
	Toplam	209,181	392				
Duygusal Tükenme	Gruplararası	0,892	1	0,892	1,850	0,175	
	Gruplariçi	188,615	391	0,482			
	Toplam	189,507	392				
Duyarsızlaşm.	Gruplararası	3,943	1	3,943	13,207	0,000	
	Gruplariçi	116,748	391	0,299			1-2
	Toplam	120,691	392				
KBHA	Gruplararası	0,955	1	0,955	3,216	0,074	
	Gruplariçi	116,091	391	0,297			
	Toplam	117,046	392				
Kuralcılık Eğilimi	Gruplararası	0,160	1	0,160	0,315	0,575	
	Gruplariçi	198,510	391	0,508			
	Toplam	198,670	392				
Hiyerarşi Eğilimi	Gruplararası	1,833	1	1,833	2,447	0,119	
	Gruplariçi	292,915	391	0,749			
	Toplam	294,748	392				
Klan Eğilimi	Gruplararası	1,333	1	1,333	1,310	0,253	
	Gruplariçi	397,644	391	1,017			
	Toplam	398,977	391				
Destekleyicilik Eğilimi	Gruplararası	0,734	1	0,734	0,938	0,333	
	Gruplariçi	305,941	391	0,782			
	Toplam	306,675	392				
Gelişme Eğilimi	Gruplararası	3,426	1	3,426	4,075	0,044	
	Gruplariçi	328,731	391	0,841			1-2
	Toplam	332,157	392				
Açıklık Eğilimi	Gruplararası	0,218	1	0,218	0,231	0,631	
	Gruplariçi	368,256	391	0,942			
	Toplam	368,474	392				
Nörotiklik	Gruplararası	0,840	1	0,840	1,225	0,269	
	Gruplariçi	268,187	391	0,686			
	Toplam	269,027	392				
Dışadönüklük	Gruplararası	2,771	1	2,771	3,480	0,063	
	Gruplariçi	311,328	391	0,796			
	Toplam	314,099	392				
Gelişime Açıklık	Gruplararası	0,012	1	0,012	0,023	0,879	
	Gruplariçi	205,150	391	0,525			
	Toplam	205,163	392				
Uyumluluk	Gruplararası	4,258	1	4,258	10,235	0,001	
	Gruplariçi	162,660	391	0,416			1-2
	Toplam	166,918	392				
Özdisiplin	Gruplararası	8,508	1	8,508	21,981	0,000	
	Gruplariçi	151,344	391	0,387			1-2
	Toplam	159,852	392				
İş Tatmini	Gruplararası	4,072	1	4,072	5,336	0,021	
	Gruplariçi	298,430	391	0,763			1-2
	Toplam	302,502	392				

Bu sonuçlara göre yapılan grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo-15'te sunulmuştur. Buna göre araştırmaya katılan kadın öğretmenler daha çok Doğal Duygular sergileme eğilimi göstermekte, örgütlerini daha çok Gelişme Eğilimi ile tanımlamaktadır. Ayrıca kadın öğretmenlerin uyumluluk ve özdisiplin özelliklerinin erkek öğretmenlere nazaran daha baskın olduğu ve işlerinden daha çok tatmin oldukları görülmektedir. Diğer yandan erkek öğretmenler daha yoğun bir şekilde Duyarsızlaşma yaşamaktadırlar.

Tablo-15: Anlamlı Çıkan İlişkilerin Cinsiyete Göre Karşılaştırması

DEĞİŞKEN	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Doğal Duygular	Kadın	221	4,21	0,70	9,022**
	Erkek	172	3,99	0,75	
Gelişme Eğilimi	Kadın	221	3,32	0,89	4,075**
	Erkek	172	3,13	0,94	
Uyumluluk	Kadın	221	4,29	0,65	10,235**
	Erkek	172	4,08	0,62	
Özdisiplin	Kadın	221	4,12	0,60	21,981**
	Erkek	172	3,82	0,64	
Duyarsızlaşma	Kadın	221	1,43	0,47	13,207**
	Erkek	172	1,63	0,62	
İş Tatmini	Kadın	221	3,83	0,81	5,336*
	Erkek	172	3,63	0,94	

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

Katılımcıların yaşlarına göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ANOVA yapılmış ve gruplararası farklılıklar Tablo-16'da sunulmuştur. Bu bağlamda, öğretmenlerin yaşları 20-30 yaş arası (1), 31-40 yaş arası (2), 41-50 yaş arası (3) ve 51 yaş ve üzeri (4) olarak gruplandırılmıştır

Tablodaki bilgilere göre yaş Duygusal Tükenme (F=3,326; p<0,05), Duyarsızlaşma (F=3,579; p<0,05), KBHA (Kişisel Başarı Hissi Azalması) (F=5,003;p<0,01); Hiyerarşi Eğilimi (F=2,759; p<0,05); Açıklık Eğilimi (F=3,184; p<0,05) ve Nörotiklik (F=2,689; p<=,05) boyutlarında anlamlı fark

vardır.

Tablo-16: Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yüzeysel Dav.	Gruplararası	1,804	3	0,602	0,853	0,466	
	Gruplariçi	274,660	389	0,706			
	Toplam	276,467	392				
Derinlemesine Davranış	Gruplararası	1,697	3	0,566	0,639	0,590	
	Gruplariçi	344,267	389	0,885			
	Toplam	345,963	392				
Doğal Duyg.	Gruplararası	3,653	3	1,218	2,304	0,076	
	Gruplariçi	205,528	389	0,528			
	Toplam	209,181	392				
Duygusal Tükenme	Gruplararası	4,739	3	1,580	3,326	0,020	
	Gruplariçi	184,768	389	0,475			1-2, 2-4, 3-4
	Toplam	189,507	392				
Duyarsızlaşm.	Gruplararası	3,242	3	1,081	3,579	0,014	
	Gruplariçi	117,449	389	0,302			1-2, 1-4, 2-3
	Toplam	120,691	392				2-4
KBHA	Gruplararası	4,348	3	1,449	5,003	0,002	
	Gruplariçi	112,697	389	0,290			1-3, 1-4, 2-3
	Toplam	117,046	392				2-4
Kuralcılık Eğilimi	Gruplararası	2,523	3	0,841	1,668	0,173	
	Gruplariçi	196,147	389	0,504			
	Toplam	198,670	392				
Hiyerarşi Eğilimi	Gruplararası	6,141	3	2,047	2,759	0,042	
	Gruplariçi	288,607	389	0,742			1-2
	Toplam	294,748	392				
Klan Eğilimi	Gruplararası	2,522	3	0,841	0,825	0,481	
	Gruplariçi	396,455	389	1,019			
	Toplam	398,977	391				
Destekleyicilik Eğilimi	Gruplararası	3,390	3	1,130	1,449	0,228	
	Gruplariçi	303,285	389	0,780			
	Toplam	306,675	392				
Gelişme Eğilimi	Gruplararası	4,027	3	1,342	1,592	0,191	
	Gruplariçi	328,129	389	0,844			
	Toplam	332,157	392				
Açıklık Eğilimi	Gruplararası	8,832	3	2,944	3,184	0,024	
	Gruplariçi	359,642	389	0,925			1-3
	Toplam	368,474	392				
Nörotiklik	Gruplararası	5,467	3	1,822	2,689	0,046	
	Gruplariçi	263,560	389	0,678			1-3, 1-4
	Toplam	269,027	392				
Dışadönüklük	Gruplararası	2,503	3	0,834	1,041	0,374	
	Gruplariçi	311,596	389	0,801			
	Toplam	314,099	392				
Gelişime Açıklık	Gruplararası	2,427	3	0,809	1,552	0,201	
	Gruplariçi	202,736	389	0,521			
	Toplam	205,163	392				
Uyumluluk	Gruplararası	0,977	3	0,326	0,764	0,515	
	Gruplariçi	165,941	389	0,427			
	Toplam	166,918	392				
Özdisiplin	Gruplararası	1,840	3	0,613	1,510	0,211	
	Gruplariçi	158,012	389	0,406			
	Toplam	159,852	392				
İş Tatmini	Gruplararası	4,455	3	1,485	1,938	0,123	
	Gruplariçi	298,047	389	0,766			
	Toplam	302,502	392				

Bu sonuçlara göre yapılan grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo-17'de sunulmuştur. Buna göre katılımcıların yaşları arttıkça; üç boyutta tükenmişliği daha az yaşamakta, çalıştıkları ortamı daha az Hiyerarşik olarak değerlendirmekte ve daha az Nörotik özellik göstermektedirler. Diğer yandan, 41-50 yaş arası katılımcıların okullarının Açıklık Eğilimi ile ilgili algıları diğer yaş gruplarına göre en düşük düzeydedir.

Tablo-17: Anlamlı Çıkan İlişkilerin Yaşa Göre Karşılaştırması

DEĞİŞKEN	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Duygusal Tükenme	20-30 yaş arası	164	2,07	0,05	3,326**
	31-40 yaş arası	149	2,24	0,06	
	41-50 yaş arası	62	2,13	0,08	
	51 yaş ve üzeri	18	1,76	0,14	
Duyarsızlaşma	20-30 yaş arası	164	1,57	1,04	3,579**
	31-40 yaş arası	149	1,56	0,04	
	41-50 yaş arası	62	1,35	0,05	
	51 yaş ve üzeri	18	1,29	0,10	
KBHA	20-30 yaş arası	164	2,14	0,54	5,003**
	31-40 yaş arası	149	2,16	0,53	
	41-50 yaş arası	62	1,92	0,53	
	51 yaş ve üzeri	18	1,80	0,46	
Hiyerarşi Eğilimi	20-30 yaş arası	164	3,51	0,90	2,759*
	31-40 yaş arası	149	3,30	0,82	
	41-50 yaş arası	62	3,33	0,78	
	51 yaş ve üzeri	18	3,01	0,98	
Açıklık Eğilimi	20-30 yaş arası	164	3,03	0,98	3,191*
	31-40 yaş arası	149	2,83	0,97	
	41-50 yaş arası	62	2,62	0,86	
	51 yaş ve üzeri	18	2,68	0,94	
Nörotiklik	20-30 yaş arası	164	2,53	0,82	2,689*
	31-40 yaş arası	149	2,48	0,86	
	41-50 yaş arası	6218	2,25	0,75	
	51 yaş ve üzeri		2,12	0,64	

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

Katılımcıların çalıştıkları okul türüne göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ANOVA yapılmış ve gruplararası

farklılıklar Tablo-18'de sunulmuştur. Bu bağlamda, öğretmenlerin çalıştıkları okullar (1) İlköğretim, (2) Ortaöğretim olarak gruplandırılmıştır.

Tablodaki bilgilere göre okul türü; Yüzeysel Davranış ($F=9,104$; $p<0,01$), Klan Eğilimi ($F=5,586$; $p<0,05$), Destekleyicilik Eğilimi ($F=4,811$;$p<0,05$); Gelişme Eğilimi ($F=14,011$; $p<0,01$), Açıklık Eğilimi ($F=5,821$; $p<0,05$); ve Uyumluluk ($F=7,203$; $p<0,01$) boyutlarında anlamlı fark vardır.

Tablo-18: Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yüzeysel Dav.	Gruplararası	6,291	1	6,291	9,104	0,003	1-2
	Gruplariçi	270,176	391	0,691			
	Toplam	276,467	392				
Derinlemesine Davranış	Gruplararası	0,946	1	0,946	1,072	0,301	
	Gruplariçi	345,017	391	0,882			
	Toplam	345,963	392				
Doğal Duyg.	Gruplararası	0,082	1	0,082	0,153	0,696	
	Gruplariçi	209,099	391	0,535			
	Toplam	209,181	392				
Duygusal Tükenme	Gruplararası	1,856	1	1,856	3,866	0,050	
	Gruplariçi	187,651	391	0,480			
	Toplam	189,507	392				
Duyarsızlaşm.	Gruplararası	0,018	1	0,018	0,057	0,812	
	Gruplariçi	120,674	391	0,309			
	Toplam	120,691	392				
KBHA	Gruplararası	0,100	1	0,100	0,334	0,564	
	Gruplariçi	116,946	391	0,299			
	Toplam	117,046	392				
Kuralcılık Eğilimi	Gruplararası	0,003	1	0,003	0,006	0,940	
	Gruplariçi	198,667	391	0,508			
	Toplam	198,670	392				
Hiyerarşi Eğilimi	Gruplararası	0,978	1	0,978	1,302	0,255	
	Gruplariçi	293,770	391	0,751			
	Toplam	294,748	392				
Klan Eğilimi	Gruplararası	5,619	1	5,619	5,586	0,019	1-2
	Gruplariçi	393,358	391	1,006			
	Toplam	398,977	392				
Destekleyicilik Eğilimi	Gruplararası	3,727	1	3,727	4,811	0,029	1-2
	Gruplariçi	302,948	391	0,775			
	Toplam	306,675	392				

Tablo-18'in Devamı: Okul Türüne Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gelişme Eğilimi	Gruplararası	11,490	1	11,490	14,011	0,000	1-2
	Gruplariçi	320,666	391	0,820			
	Toplam	332,157	392				
Açıklık Eğilimi	Gruplararası	5,405	1	5,405	5,821	0,016	1-2
	Gruplariçi	363,069	391	0,929			
	Toplam	368,474	392				
Nörotiklik	Gruplararası	0,003	1	0,003	0,005	0,944	
	Gruplariçi	269,023	391	0,688			
	Toplam	269,027	392				
Dışadönüklük	Gruplararası	0,002	1	0,001	0,001	0,977	
	Gruplariçi	314,098	391	0,803			
	Toplam	314,099	392				
Gelişime Açıklık	Gruplararası	0,419	1	0,419	0,800	0,372	
	Gruplariçi	204,744	391	0,524			
	Toplam	205,163	392				
Uyumluluk	Gruplararası	3,019	1	3,019	7,203	0,008	1-2
	Gruplariçi	163,899	391	0,419			
	Toplam	166,918	392				
Özdisiplin	Gruplararası	0,001	1	0,001	0,002	0,963	
	Gruplariçi	159,851	391	0,409			
	Toplam	159,852	392				
İş Tatmini	Gruplararası	1,323	1	1,323	1,718	0,191	
	Gruplariçi	301,179	391	0,770			
	Toplam	302,502	392				

Bu sonuçlara göre yapılan grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo-19'da sunulmuştur. Buna göre ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler daha çok Yüzeysel Davranış sergilemekte; okullarını daha çok Klan Eğilimli, Destekleyici, Gelişme odaklı ve Açıklık esaslı olarak değerlendirmektedirler. Ayrıca ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin uyumluluk özelliğinin daha baskın olduğu görülmektedir.

Tablo-19: Anlamlı Çıkan İlişkilerin Okul Türüne Göre Karşılaştırması

DEĞİŞKEN	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Yüzeysel Davranış	İlköğretim	265	2,71	0,82	9,104**
	Lise	128	2,44	0,85	
Klan Eğilimi	İlköğretim	265	3,07	1,02	5,586*
	Lise	128	2,82	0,94	
Destekleyicilik Eğilimi	İlköğretim	265	3,20	0,87	4,811*
	Lise	128	2,99	0,89	
Gelişme Eğilimi	İlköğretim	265	3,36	0,87	14,011**
	Lise	128	2,99	0,89	
Açıklık Eğilimi	İlköğretim	265	2,95	0,98	5,821*
	Lise	128	2,70	0,91	
Uyumluluk	İlköğretim	265	4,26	0,61	7,203**
	Lise	128	4,07	0,70	

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

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ANOVA yapılmış ve gruplararası farklılıklar Tablo-20'de sunulmuştur. Bu bağlamda, öğretmenlerin eğitim düzeyleri (1) Önlisans, (2) Lisans, (3) Lisansüstü olarak gruplandırılmıştır.

Tablodaki bilgilere göre katılımcıların eğitim düzeyi; Derinlemesine Davranış (F=3,489; p<0,05), Doğal Duygular (F=3,601; p<0,05), Duygusal Tükenme (F=3,105; p<0,05), Duyarsızlaşma (F=5,137;p<0,01) ve KBHA (F=3,879; p<0,05) boyutlarında anlamlı fark vardır.

Tablo-20: Eğitime Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Yüzeysel Dav.	Gruplararası	0,310	2	0,155	0,219	0,804	
	Gruplariçi	276,157	390	0,708			
	Toplam	276,467	392				
Derinlemesine Davranış	Gruplararası	6,082	2	3,041	3,489	0,031	1-2
	Gruplariçi	339,881	390	0,871			
	Toplam	345,963	392				
Doğal Duyg.	Gruplararası	3,793	2	1,896	3,601	0,028	1-2, 1-3
	Gruplariçi	205,388	390	0,526			
	Toplam	209,181	392				

Tablo-20'nin Devamı: Eğitime Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Duygusal Tükenme	Gruplararası	2,970	2	1,485	3,105	0,046	
	Gruplariçi	186,537	390	0,478			1-3
	Toplam	189,507	392				
Duyarsızlaşm.	Gruplararası	3,098	2	1,549	5,137	0,006	
	Gruplariçi	117,593	390	0,302			1-2, 1-3
	Toplam	120,691	392				
KBHA	Gruplararası	2,283	2	1,141	3,789	0,021	
	Gruplariçi	114,763	390	0,294			1-2, 1-3
	Toplam	117,046	392				
Kuralcılık Eğilimi	Gruplararası	0,523	2	0,262	0,515	0,598	
	Gruplariçi	198,147	390	0,508			
	Toplam	198,670	392				
Hiyerarşi Eğilimi	Gruplararası	2,732	2	1,366	1,825	0,163	
	Gruplariçi	292,016	390	0,749			
	Toplam	294,748	392				
Klan Eğilimi	Gruplararası	2,341	2	1,710	1,151	0,317	
	Gruplariçi	396,636	390	1,017			
	Toplam	398,977	391				
Destekleyicilik Eğilimi	Gruplararası	1,208	2	0,604	0,771	0,463	
	Gruplariçi	305,468	390	0,783			
	Toplam	306,675	392				
Gelişme Eğilimi	Gruplararası	0,113	2	0,056	0,066	0,936	
	Gruplariçi	332,044	390	0,851			
	Toplam	332,157	392				
Açıklık Eğilimi	Gruplararası	0,011	2	0,005	0,006	0,994	
	Gruplariçi	368,463	390	0,945			
	Toplam	368,474	392				
Nörotiklik	Gruplararası	0,336	2	0,168	0,244	0,783	
	Gruplariçi	268,690	390	0,689			
	Toplam	269,027	392				
Dışadönüklük	Gruplararası	0,518	2	0,259	0,322	0,725	
	Gruplariçi	313,581	390	0,804			
	Toplam	314,099	392				
Gelişime Açıklık	Gruplararası	1,564	2	0,782	1,498	0,225	
	Gruplariçi	203,599	390	0,522			
	Toplam	205,163	392				
Uyumluluk	Gruplararası	1,721	2	0,860	2,031	0,133	
	Gruplariçi	165,197	390	0,424			
	Toplam	166,918	392				
Özdisiplin	Gruplararası	0,135	2	0,067	0,165	0,848	
	Gruplariçi	159,717	390	0,410			
	Toplam	159,852	392				
İş Tatmini	Gruplararası	4,545	2	2,272	2,974	0,052	
	Gruplariçi	297,957	390	0,764			
	Toplam	302,502	392				

Bu sonuçlara göre yapılan grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo-21'de sunulmuştur. Buna göre katılımcılardan en çok Önlisans mezunları derinlemesine davranış ve doğal duygular

sergilemektedir. Diğer yandan, eğitim düzeyi arttıkça tükenmişliğin üç boyutta da yaşanma düzeyinin de yükseldiği görülmektedir.

Tablo-21: Anlamlı Çıkan İlişkilerin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırması

DEĞİŞKEN	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Derinlemesine Davranış	Önlisans	23	4,22	0,66	3,489*
	Lisans	325	3,71	0,94	
	Lisansüstü	45	3,86	0,97	
Doğal Duygular	Önlisans	23	4,49	0,71	3,601*
	Lisans	325	4,10	0,72	
	Lisansüstü	45	4,01	0,71	
Duygusal Tükenme	Önlisans	23	1,85	0,63	3,105*
	Lisans	325	2,12	0,68	
	Lisansüstü	45	2,29	0,78	
Duyarsızlaşma	Önlisans	23	1,23	0,33	5,1370*
	Lisans	325	1,51	0,54	
	Lisansüstü	45	1,68	0,65	
KBHA	Önlisans	23	1,79	0,53	3,789*
	Lisans	325	2,12	0,53	
	Lisansüstü	45	2,13	0,58	

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

5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

a. Duygusal Emek Boyutlarını Yordayan Değişkenler

(1) Yüzeysel Davranış Boyutunu Yordayan Değişkenler

Yüzeysel Davranış boyutunun açıklanmasında demografik değişkenlerin ve bağımsız değişkenlerin etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo-22'de verilmiştir.

Sonuçlar incelendiğinde sadece demografik değişkenlerden eğitim düzeyinin (β=0,044;p<0,01) yüzeysel davranıştaki varyansın %2,6'sını anlamlı olarak açıkladığı diğer değişkenlerden hiçbirinin yüzeysel

davranıştaki varyansın açıklanmasında anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo-22: Yüzeysel Davranış Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Yüzeysel Davranış		
	B	R2	ΔR2
1. Demografik Değişkenler		0,026	0,026
Okul Türü	-0,159		
Cinsiyet	0,044		
Yaş	0,012		
Eğitim	0,044**		
ΔF		2,638*	
2. Örgüt Kültürü Eğilimleri		0,054	0,028
Kuralcılık Eğilimi	0,042		
Hiyerarşi Eğilimi	0,052		
Klan Eğilimi	-0,148		
Destekleyicilik Eğilimi	-0,009		
Gelişme Eğilimi	-0,079		
Açıklık Eğilimi	0,012		
ΔF		1,779	
2. Kişilik Özellikleri		0,042	0,016
Nörotiklik	0,029		
Dışadönüklük	0,059		
Gelişime Açıklık	0,074		
Uyumluluk	-0,050		
Özdisiplin	-0,001		
ΔF		1,268	

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

(2) Derinlemesine Davranış Boyutunu Yordayan Değişkenler

Derinlemesine Davranış boyutunun açıklanmasında demografik değişkenlerin ve bağımsız değişkenlerin etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo-23'te verilmiştir.

Sonuçlar incelendiğinde, demografik değişkenlerin ve örgüt kültürü eğilimlerinin derinlemesine davranıştaki varyansın açıklanmasında anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Diğer yandan kişilik özelliklerinden Gelişime Açıklık (β=0,142; $p<0,05$), boyutunun derinlemesine davranış üzerindeki varyansın %6,1'ini anlamlı olarak açıkladığı; diğer kişilik boyutlarının ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo-23: Derinlemesine Davranış Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Derinlemesine Davranış		
	B	R2	ΔR2
1. Demografik Değişkenler		0,007	0,007
Okul Türü	-0,063		
Cinsiyet	0,034		
Yaş	0,044		
Eğitim	-0,025		
ΔF		0,706	
2. Örgüt Kültürü Eğilimleri		0,026	0,019
Kuralcılık Eğilimi	0,026		
Hiyerarşi Eğilimi	0,037		
Klan Eğilimi	0,042		
Destekleyicilik Eğilimi	-0,031		
Gelişme Eğilimi	0,120		
Açıklık Eğilimi	0,005		
ΔF		1,217	
2. Kişilik Özellikleri		0,061	0,054
Nörotiklik	-0,010		
Dışadönüklük	0,022		

Tablo-23'ün Devamı: Derinlemesine Davranış Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Derinlemesine Davranış		
	B	R2	ΔR2
Gelişime Açıklık	0,142*		
Uyumluluk	-0,005		
Özdisiplin	0,121		
ΔF		4,408**	
*p<0,05 **p<0,001			

(3) Doğal Duygular Boyutunu Yordayan Değişkenler

Doğal Duygular boyutunun açıklanmasında demografik değişkenlerin ve bağımsız değişkenlerin etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo-24'te verilmiştir.

Sonuçlar incelendiğinde, demografik değişkenlerin ve örgüt kültürü eğilimlerinin derinlemesine davranıştaki varyansın açıklanmasında anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Diğer yandan kişilik özelliklerinden Gelişime Açıklık (β=0,142; $p<0,05$), boyutunun derinlemesine davranış üzerindeki varyansın %6,1'ini anlamlı olarak açıkladığı; diğer kişilik boyutlarının ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo-24: Doğal Duygular Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Doğal Duygular		
	B	R2	ΔR2
1. Demografik Değişkenler		0,045	0,045
Okul Türü	-0,023		
Cinsiyet	-0,158*		
Yaş	0,105*		
Eğitim	-0,084		
ΔF		4,572**	
2. Örgüt Kültürü Eğilimleri		0,082	0,037
Kuralcılık Eğilimi	0,006		
Hiyerarşi Eğilimi	0,045		
Klan Eğilimi	0,179*		
Destekleyicilik Eğilimi	-0,039		
Gelişme Eğilimi	0,111		
Açıklık Eğilimi	-0,079		
ΔF		2,588	
2. Kişilik Özellikleri		0,081	0,036
Nörotiklik	0,049		
Dışadönüklük	-0,027		
Gelişime Açıklık	0,116		
Uyumluluk	0,040		
Özdisiplin	0,121*		
ΔF		3,014*	

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

b. Tükenmişlik Boyutlarını Yordayan Değişkenler

(1) Duygusal Tükenme Boyutunu Yordayan Değişkenler

Duyusal Tükenme boyutunun açıklanmasında demografik ve bağımsız değişkenlerin birbirinden bağımsız etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo-25'te verilmiştir.

Tablo-25: Duygusal Tükenme Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Duygusal Tükenme		
	β	R2	ΔR2
1. Demografik Değişkenler		0,027	0,027
Okul Türü	0,090		
Cinsiyet	0,063		
Yaş	-0,010		
Eğitim	0,115*		
ΔF		2,718*	
2. Duygusal Emek		0,062	0,034
Yüzeysel Davranış	0,105		
Derinlemesine Davranış	-0,128*		
Doğal Duygular	-0,068		
ΔF		4,706**	
2. Örgüt Kültürü		0,108	0,081
Kuralcılık Eğilimi	0,179**		
Hiyerarşi Eğilimi	-0,141**		
Klan Eğilimi	0,014		
Destekleyicilik Eğilimi	-0,102		
Gelişme Eğilimi	-0,135		
Açıklık Eğilimi	0,062		
ΔF		5,765**	
2. Kişilik		0,150	0,123
Nörotiklik	0,227**		
Dışadönüklük	-0,199**		
Gelişime Açıklık	0,069		
Uyumluluk	-0,097		
Özdisiplin	-0,009		
ΔF		11,078**	
*p<0,05 **p<0,001			

Sonuçlar incelendiğinde, demografik değişkenlerden eğitim düzeyinin (β=0,115;p<0,05) duygusal tükenme üzerindeki varyansın %2,7'sini açıkladığı görülmektedir. Modele ikinci adımda dahil edilen duygusal emek boyutlarının da duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu noktada, derinlemesine davranış (β=-0,128;p<0,05) duygusal tükenme ile negatif ilişkilidir ve duygusal tükenme üzerindeki varyansın %6,2'sini açıklamaktadır.

Diğer yandan, örgüt kültürü özelliklerinin duygusal tükenme etkisinin görece yüksek olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, kuralcılık eğilimi (β=0,179;p<0,01) ve hiyerarşi eğiliminin (β=-0,141;p<0,01) duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu ve bu etkinin duygusal tükenme üzerindeki varyansın % 10,8'ini açıkladığı görülmektedir.

Son olarak, kişilik özelliklerinin de duygusal tükenmeyi anlamlı olarak yordadığı görülmektedir. Zira nörotiklik (β=0,227; p<0,01) ve dışadönüklük (β=-0,199; p<0,01) duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Bu bağlamda, duygusal tükenme üzerinde en güçlü yordayıcının da kişilik özellikleri olduğu görülmektedir.

(2) Duyarsızlaşma Boyutunu Yordayan Değişkenler

Duyarsızlaşma boyutunun açıklanmasında demografik değişkenlerin ve bağımsız değişkenlerin birbirinden bağımsız etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo-26'da verilmiştir.

Tablo-26: Duyarsızlaşma Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Duyarsızlaşma		
	β	R2	ΔR2
1. Demografik Değişkenler		0,072	0,072
Okul Türü	0,016		
Cinsiyet	0,192**		
Yaş	-0,128*		
Eğitim	0,123*		
ΔF		7,535**	
2. Duygusal Emek		0,094	0,022
Yüzeysel Davranış	0,057		
Derinlemesine Davranış	-0,108*		
Doğal Duygular	-0,066		
ΔF		3,062*	

Tablo-26'nın Devamı: Duyarsızlaşma Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	β	Duyarsızlaşma R2	ΔR2
2. Örgüt Kültürü		0,091	0,019
Kuralcılık Eğilimi	0,106		
Hiyerarşi Eğilimi	-0,050		
Klan Eğilimi	0,038		
Destekleyicilik Eğilimi	-0,068		
Gelişme Eğilimi	-0,106		
Açıklık Eğilimi	0,135		
ΔF		1,331	
2. Kişilik		0,199	0,127
Nörotiklik	0,233**		
Dışadönüklük	-0,068		
Gelişime Açıklık	-0,011		
Uyumluluk	-0,163**		
Özdisiplin	-0,001		
ΔF		12,152**	
*p<0,05 **p<0,001			

Sonuçlar incelendiğinde hem demografik değişkenlerin hem de duygusal emek boyutlarının duyarsızlaşmadaki varyansın açıklanmasında anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir.

İlk olarak, demografik değişkenlerin duyarsızlaşma üzerindeki etkilerine bakıldığında cinsiyet (β=0,192;p<0,01), yaş (β=-0,128;p<0,05) ve eğitim düzeyinin (β=0,123;p<0,05) duyarsızlaşma üzerindeki varyansın % 7,2'sini anlamlı olarak etkilediği okul türünün (β=0,016;p>0,05) ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

İkinci aşamada modele dahil edilen duygusal emek boyutlarından derinlemesine davranış (β=-0,108;p<0,05) duyarsızlaşma üzerindeki varyansın % 9,4'ünü açıklamakta, diğer boyutların ise duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir (p>0,05).

Örgüt kültürü boyutlarının ise duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Diğer yandan, kişilik özelliklerinin duygusal tükenme üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, nörotiklik (β=0,233; $p<0,01$) ve uyumluluk (β=-0,163; $p<0,01$) duygusal tükenmeyi anlamlı olarak yordamaktadır. Genel olarak kişilik özellikleri ise duyarsızlaşma üzerindeki varyansın % 19,9'unu açıklamaktadır.

(3) Kişisel Başarı Hissi Azalması Boyutunu Yordayan Değişkenler

Kişisel Başarı Hissi Azalması (KBHA) boyutunun açıklanmasında demografik ve bağımsız değişkenlerin birbirinden bağımsız etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo-27'de verilmiştir.

Tablo-27: Kişisel Başarı Hissi Azalması Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	KBHA		
	B	R2	ΔR2
1. Demografik Değişkenler		0,041	0,041
Okul Türü	0,052		
Cinsiyet	0,101*		
Yaş	-0,164**		
Eğitim	0,51		
ΔF		4,183**	

Tablo-27'nin Devamı: Kişisel Başarı Hissi Azalması Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	B	KBHA R2	ΔR2
2. Duygusal Emek		0,263	0,221
Yüzeysel Davranış	-0,069		
Derinlemesine Davranış	-0,264*		
Doğal Duygular	-0,365**		
ΔF		38,535**	
2. Örgüt Kültürü		0,109	0,068
Kuralcılık Eğilimi	-0,084		
Hiyerarşi Eğilimi	-0,054		
Klan Eğilimi	-0,178**		
Destekleyicilik Eğilimi	-0,044		
Gelişme Eğilimi	-0,171*		
Açıklık Eğilimi	0,041		
ΔF		4,833**	
2. Kişilik		0,388	0,347
Nörotiklik	0,057		
Dışadönüklük	-0,202**		
Gelişime Açıklık	-0,261**		
Uyumluluk	-0,072		
Özdisiplin	-0,244**		
ΔF		43,364**	

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

Sonuçlar incelendiğinde hem demografik değişkenlerin hem de duygusal emek boyutlarının KBHA'nı anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda ilk olarak demografik değişkenlerden cinsiyet (β=0,101;p<0,05) ve yaş (β=-0,164;p<0,01) KBHA üzerindeki varyansın % 4,1'ini anlamlı olarak açıklarken okul türü ve eğitim düzeyinin ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Diğer yandan, ikinci aşamada modele dahil edilen duygusal emek boyutlarından derinlemesine davranış (β=-0,264;p<0,01) ve doğal duygular

(β=-0,365;p<0,01) KBHA üzerindeki varyansın % 26,3'ünü açıklarken, yüzeysel davranışın anlamlı bir etki göstermemektedir.

Örgüt kültürü boyutlarına bakıldığında ise, klan (β=-0,178; p<0,05) ve gelişme eğiliminin (β=-0,171;p<0,05) KBHA üzerindeki varyansın % 10,9'unu açıkladığı görülmektedir.

Kişilik özelliklerinin ise KBHA'ni diğer bağımsız değişkenlerden daha güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir. Zira dışadönüklük (β=-0,202; p<0,01), gelişime açıklık (β=-0,261;p<0,01) ve özdisiplin (β=-0,244;p<0,01) boyutları KBHA üzerindeki varyansın % 38,8'ini açıklamaktadır.

c. İş Tatminini Yordayan Değişkenler

İş tatmininin açıklanmasında demografik ve bağımsız değişkenlerin birbirinden bağımsız etkilerini gösteren regresyon analizi bulguları Tablo-28'de verilmiştir.

Tablo-28: İş Tatminini Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	İş Tatmini		
	B	R2	ΔR2
1. Demografik Değişkenler		0,027	0,027
Okul Türü	-0,063		
Cinsiyet	-0,116*		
Yaş	0,051		
Eğitim	-0,078		
ΔF		2,724*	

Tablo-28'in Devamı: İş Tatminini Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	İş Tatmini		
	B	R2	ΔR2
2. Duygusal Emek		0,162	0,134
Yüzeysel Davranış	0,064		
Derinlemesine Davranış	0,211**		
Doğal Duygular	0,280**		
ΔF		20,541**	
2. Örgüt Kültürü		0,155	0,128
Kuralcılık Eğilimi	0,006		
Hiyerarşi Eğilimi	0,167**		
Klan Eğilimi	0,254**		
Destekleyicilik Eğilimi	0,106		
Gelişme Eğilimi	0,146		
Açıklık Eğilimi	0,026		
ΔF		9,612**	
2. Kişilik		0,140	0,113
Nörotiklik	-0,089		
Dışadönüklük	0,165**		
Gelişime Açıklık	0,048		
Uyumluluk	0,004		
Özdisiplin	0,174**		
ΔF		10,058**	
*p<0,05 **p<0,001			

Tablodaki sonuçlara göre demografik değişkenlerden sadece cinsiyet (β=-0,116;p<0,05) iş tatmini üzerindeki varyansın %2,7'sini açıklarken; diğer değişkenlerin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Modele ikinci aşamada dahil edilen duygusal emek boyutlarından derinlemesine davranış (β=0,211;p<0,01) ve doğal duygular (β=0,280;p<0,01) iş tatminindeki varyansın %16,3'ünü açıklarken; yüzeysel davranışın iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Diğer yandan, örgüt kültürü boyutlarından hiyerarşi eğilimi (β=0,167; p<0,01) ve klan eğilimi (β=0,254; p<0,01) iş tatmini üzerindeki varyansın % 15,5'ini açıklamaktadır.

Son olarak, kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında dışadönüklük (β=0,165; p<0,01) ve özdisiplin (β=0,174; p<0,01) özelliklerinin iş tatmini üzerindeki varyansın % 14'ünü açıkladığı görülmektedir.

d. Aracılık Etkisi Test Bulguları

Regresyon analizleri iki değişken arasında üçüncü bir değişkenin aracılık etkisi (mediating effect) olup olmadığını anlamaya da olanak sağlamaktadır (Şimşek, 2007:22). Değişkenler arasında aracılık etkisinin olup olmadığının anlaşılabilmesi için bazı koşulların karşılanması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986; Şimşek, 2007: 23). Buna göre, ilk olarak, bağımsız değişkenin anlamlı şekilde aracı değişkeni yordaması gerekmektedir. İkinci olarak, bağımsız değişkenin anlamlı şekilde bağımlı değişkeni yordaması gerekmektedir. Son olarak, aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri regresyon eşitliğine dâhil edildiğinde; eğer bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisinden (full mediation) veya daha az anlamlı bir ilişki gerçekleşmiş ise kısmi aracılık (partial mediation) etkisinden bahsetmek gerekmektedir. Aracılık testi regresyon analizi bulguları Tablo-29'da sunulmuştur.

Tablo-29'da görüldüğü üzere, birinci testin bulguları demografik değişkenlerin (okul türü, cinsiyet, yaş ve eğitim) etkileri kontrol altında tutulduğunda, derinlemesine davranış (β=0,211; p<0,01) ve doğal duygular (β=0,280; p<0,01) iş tatmini üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Diğer yandan, yüzeysel davranış iş tatmini üzerinde anlamlı etki göstermemektedir (p>0,05). Bu durumda, yüzeysel davranış iş tatmini ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığı için aracılık testinin sonraki aşamalarında kullanılmayacaktır.

Tablo-29: Aracılık Testi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	İş Tatmini β	Duygus. Tü. β	Duyarsızlaş. β	KBHA β
Test 1 ve Test 2				
Okul Türü	-0,063	0,090	0,016	0,052
Cinsiyet	-0,116*	0,063	0,192**	0,101*
Yaş	0,051	-0,010	-0,128*	-0,164**
Eğitim	-0,078	0,115*	0,128*	0,051
Yüzeysel Davranış	0,064	0,105	0,057	-0,069
Derinlemesine Davranış	0,211**	-0,128*	-0,108*	-0,172*
Doğal Duygular	0,280	-0,068	-0,066	-0,243**
ΔR2	0,134	0,034	0,022	0,221
ΔF	20,541**	4,706**	3,062**	38,535**
Test 3				
Okul Türü		0,078	0,009	0,001
Cinsiyet		0,005	0,166**	0,020
Yaş		0,008	-0,115*	-0,108**
Eğitim		0,072	0,102*	-0,006
Yüzeysel Davranış		0,141	0,070	-0,041
Derinlemesine Davranış		-0,008	-0,064	-0,264**
Doğal Duygular		0,091	-0,064	-0,365**
İş Tatmini		-0,567**	-0,208**	-0,436**
ΔR2		0,269	0,036	0,159
ΔF		154,690**	16,000**	105,671**

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

İkinci testin sonuçlarına göre ise, demografik değişkenlerin etkileri kontrol altında tutulduğunda; duygusal tükenme sadece derinlemesine davranış (β=-0,128; p<0,05); duyarsızlaşma derinlemesine davranış (β=-0,108; p<0,05); KBHA ise derinlemesine davranış (β=-0,264; p<0,05) ve doğal duygular (β=-0,165; p<0,01) tarafından anlamlı olarak yordanmaktadır. Bu durumda testin bir sonraki aşamasında tükenmişliğin her bir boyutu için anlamlı olan duygusal emek boyutları kullanılacaktır.

Üçüncü aşamada, aracı değişken (iş tatmini) ikinci adımdaki regresyon modeline dahil edilerek, bağımsız değişkenin (duygusal emek)

bağımlı değişken (tükenmişlik) üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İlk olarak duygusal tükenme boyutuna bakılacak olursa, iş tatminin (β=-0,567; p<0,01) duygusal tükenme üzerinde anlamlı ve negatif etkisi olduğu; ikinci aşamada anlamlı çıkan derinlemesine davranışın yordama gücünün anlamsız hale geldiği görülmektedir. Diğer yandan, iş tatmini (β=-0,208; p<0,01) duyarsızlaşma üzerinde anlamlı ve negatif etkiye sahipken; ikinci aşamada anlamlı çıkan derinlemesine davranışın (β=-0,108; p<0,05) yordama gücünün ortadan kalktığı görülmektedir. Son olarak, üçüncü aşama test bulguları, iş tatminin (β=-0,436; p<0,01), derinlemesine davranışın (β=-0,264; p<0,01) ve doğal duyguların (β=-0,365; p<0,01) KBHA üzerinde anlamlı ve negatif etkisi olduğunu; derinlemesine davranışın regresyon katsayısının, iş tatminin modele girmesi ile -0,172'den -0,264'e; doğal duyguların regresyon katsayısının ise -0,243'ten -0,365'e düştüğünü göstermektedir.

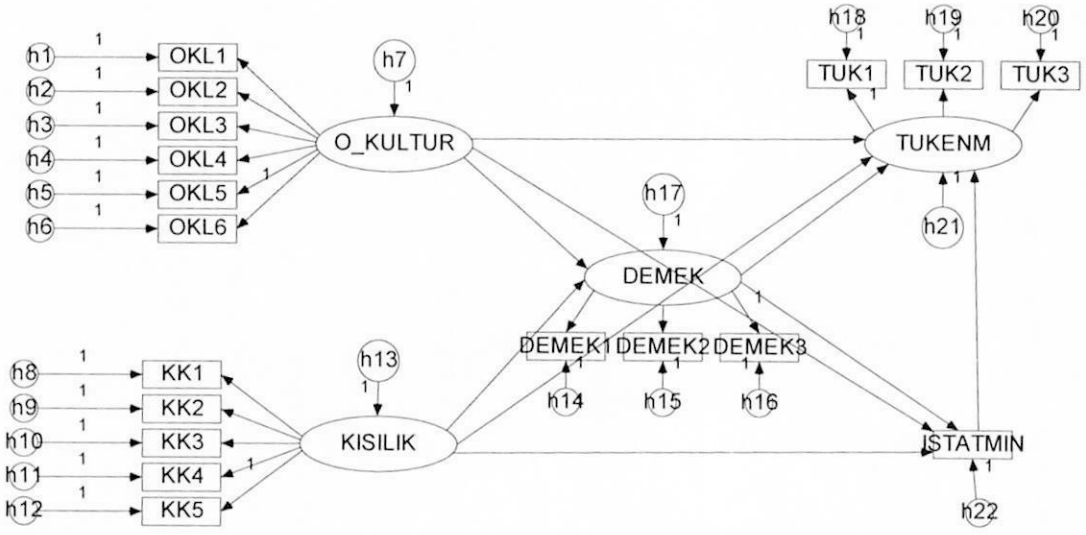
Dolayısıyla, derinlemesine davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya etkisinde iş tatmininin tam aracılık; derinlemesine davranış ve doğal duyguların KBHA'na etkisinde ise iş tatminin kısmi aracılık etkisinden söz edilebilir.

6. MODEL ÖNERİSİ

Yukarıda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri sonuçları sunulmuştur. Bu bağlamda regresyon analizleri, değişkenlerin alt boyutlarının birbirlerini yordama gücü hakkında detaylı bilgi vermektedir. Fakat tüm değişkenlerin ilişkilerini aynı anda analiz edebilmek ve duygusal emeği merkeze alan bir model önerisi geliştirebilmek amacıyla bir yapısal eşitlik modeli (YEM) oluşturulmuştur. Daha sonra tüm değişkenlerin ilişkileri bu model kapsamında analiz edilmeye çalışılmıştır. Söz konusu yapısal eşitlik modeli Şekil 7' de gösterilmiştir. Bir model önerisi geliştirebilmek amacıyla, değişkenler arasındaki ilişkilerin çalışıp çalışmadığının ortaya konulması gerekmektedir. Bu amaca yönelik olarak ise yol analizi yapılmıştır.

Model oluşturulurken örgüt kültürü, kişilik, duygusal emek davranışları ve tükenmişlik birbirlerinden bağımsız değişkenler olarak ele alınmış ve modelde birer gizil değişken olarak çizilmiştir.

Modelde hipotezlenen değişkenler arası ilişkiler detaylandırılmış olarak aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil-7: Detaylandırılmış Yapısal Eşitlik Modeli

OKL1: Kuralcılık Eğilimi, OKL2: Hiyerarşi Eğilimi, OKL3: Klan Eğilimi, OKL4: Destekleyicilik Eğilimi, OKL5: Gelişme Eğilimi, OKL6: Açıklık Eğilimi; KK1: Nörotiklik, KK2: Dışadönüklük, KK3: Gelişime Açıklık, KK4: Uyumluluk, KK5: Özdisiplin; DEMEK1: Yüzeysel Davranış, DEMEK2: Derinlemesine Davranış, DEMEK3: Samimi Davranış; TUK1: Duygusal Tükenme, TUK2: Duyarsızlaşma, TUK3: Kişisel Başarı Hissi Azalması

YEM'de örgüt kültürünün ve kişiliğin bağımsız değişken olarak diğer tüm değişkenler üzerinde etkisi olduğundan yola çıkılmıştır. Duygusal emek boyutları ise hem öncül değişkenlerden etkilenen hem de tükenmişlik ve iş tatminini etkileyen faktörler olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, iş tatminin duygusal emeğin tükenmişliğe etkisinde aracılık rolü oynadığı varsayılmıştır.

Model AMOS 7.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Model sonrası oluşan değerler ve modifikasyon indeksleri incelendiğinde bazı düzeltmelerin yapılması gerekmektedir. Fakat gizil değişkenlerin alt boyutları arasında

yapılması gereken düzeltmeler için kuramsal gerekçe olmadığından dolayı düzeltmeler yapılamamıştır.

Modeldeki değişkenler arası ilişkilere ait değerler Tablo-30'da görülmektedir.

Tablo-30: Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol			Tahmin	Stan.Hata	Kritik Oran	P
DEMEK	<---	O_KULTUR	,106	,045	2,326	,020
DEMEK	<---	KISILIK	,384	,104	3,683	***
ISTATMIN	<---	KISILIK	,763	,128	5,951	***
ISTATMIN	<---	DEMEK	,132	,075	1,758	,079
ISTATMIN	<---	O_KULTUR	,271	,052	5,266	***
TUKENM	<---	O_KULTUR	-,035	,020	-1,726	,084
TUKENM	<---	ISTATMIN	-,070	,021	-1,943	,062
TUKENM	<---	KISILIK	-,558	,077	-7,229	***
TUKENM	<---	DEMEK	-,044	,026	-1,651	,099
OKL6	<---	O_KULTUR	1,000			
OKL5	<---	O_KULTUR	,947	,047	20,204	***
OKL4	<---	O_KULTUR	,919	,045	20,491	***
OKL3	<---	O_KULTUR	1,037	,051	20,176	***
OKL2	<---	O_KULTUR	,027	,056	,490	,624
OKL1	<---	O_KULTUR	-,310	,044	-7,002	***
KK5	<---	KISILIK	1,000			
KK4	<---	KISILIK	,686	,095	7,186	***
KK3	<---	KISILIK	1,024	,112	9,154	***
KK2	<---	KISILIK	1,221	,137	8,902	***
KK1	<---	KISILIK	-,844	,121	-6,996	***
DEMEK3	<---	DEMEK	1,000			
DEMEK2	<---	DEMEK	,110	,067	1,642	,101
DEMEK1	<---	DEMEK	-,248	,127	-1,951	,051
TUK1	<---	TUKENM	1,000			
TUK2	<---	TUKENM	,595	,090	6,623	***
TUK3	<---	TUKENM	1,146	,111	10,321	***

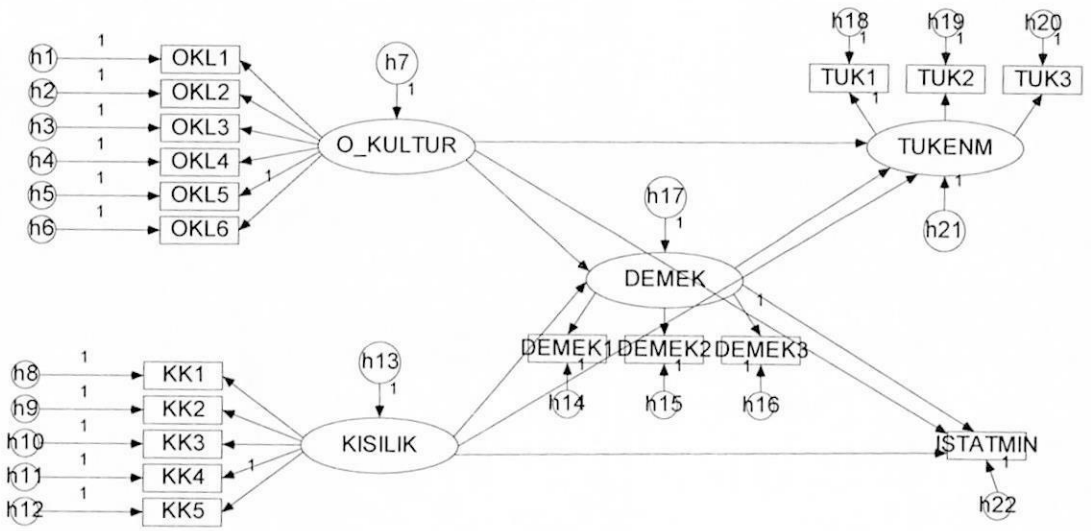
Mevcut haliyle modele ait elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo-31'de sunulmuştur.

Tablo-31: 1. Modele Ait Uyum iyili Değerleri

Model	$\Delta\chi^2$	Sd	$\Delta\chi^2$/sd	RMSEA	CFI	GFI
Ölçek-1	668,864*	127	5,267	0,104	0,79	0,83

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; sd= Serbestlik Derecesi
*p>.05

Modele ait uyum değerlerinin Tablo-31'de görüldüğü üzere kabul edilebilir sınırlar içerisinde olmamasından dolayı farklı yollar kullanılarak ve anlamsız ilişkiler çıkartılarak analizler tekrar edilmiş ve iş tatminin tükenmişlik ile ilişkisini ifade eden yol kaldırıldıktan sonra modelin uyum değerlerinin oldukça iyileştiği görülmüştür. Söz konusu durumu ifade eden Model-2 Şekil 8'de sunulmuştur.



Şekil-8: Farklı Yollar Kullanıldıktan Sonra Oluşan Model (Model-2)

OKL1: Kuralcılık Eğilimi, OKL2: Hiyerarşi Eğilimi, OKL3: Klan Eğilimi, OKL4: Destekleyicilik Eğilimi, OKL5: Gelişme Eğilimi, OKL6: Açıklık Eğilimi; KK1: Nörotiklik, KK2: Dışadönüklük, KK3: Gelişime Açıklık, KK4: Uyumluluk, KK5: Özdisiplin; DEMEK1: Yüzeysel Davranış, DEMEK2: Derinlemesine Davranış, DEMEK3: Samimi Davranış; TUK1: Duygusal Tükenme, TUK2: Duyarsızlaşma, TUK3: Kişisel Başarı Hissi Azalması

Oluşturulan ikinci modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo-32'de sunulmuştur.

Tablo-32: 2. Modele Ait Uyum İyili Değerleri

Model	$\Delta\chi^2$	Sd	$\Delta\chi^2$/sd	RMSEA	CFI	GFI
Ölçek-2	391,396*	122	3,208	0,075	0,90	0,91

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; sd= Serbestlik Derecesi
*p>.05

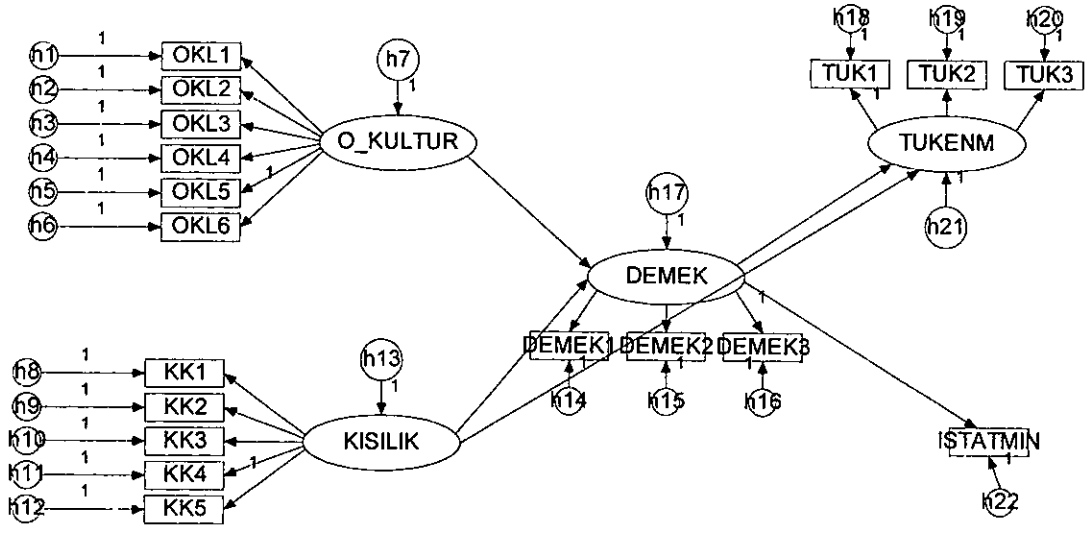
İkinci modeldeki değişkenler arası ilişkilere ait değerler Tablo-33'te görülmektedir:

Tablo-33: Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol			Tahmin	Stan.Hata	Kritik Oran	P
DEMEK	<---	O_KULTUR	,093	,036	2,560	,010
DEMEK	<---	KISILIK	,433	,088	4,921	***
TUKENM	<---	DEMEK	-,978	,193	-5,065	***
TUKENM	<---	O_KULTUR	,003	,036	,094	,925
TUKENM	<---	KISILIK	-,223	,105	-2,127	,033
OKL6	<---	O_KULTUR	1,000			
OKL5	<---	O_KULTUR	,949	,047	20,270	***
OKL4	<---	O_KULTUR	,918	,045	20,455	***
OKL3	<---	O_KULTUR	1,036	,051	20,152	***
OKL2	<---	O_KULTUR	,041	,056	,733	,464
OKL1	<---	O_KULTUR	-,311	,044	-7,011	***
KK5	<---	KISILIK	1,000			
KK4	<---	KISILIK	,712	,107	6,675	***
KK3	<---	KISILIK	1,197	,119	10,020	***
KK2	<---	KISILIK	1,387	,144	9,652	***
KK1	<---	KISILIK	-,625	,119	-5,244	***
DEMEK3	<---	DEMEK	1,000			
DEMEK2	<---	DEMEK	1,111	,197	5,626	***
DEMEK1	<---	DEMEK	-,048	,144	-,332	,740
TUK1	<---	TUKENM	1,000			
TUK2	<---	TUKENM	,543	,076	7,184	***
TUK3	<---	TUKENM	1,260	,135	9,368	***

Test Edilen Yol	Tahmin	Stan.Hata	Kritik Oran	P
ISTATMIN <--- KISILIK	-,151	,231	-,656	,512
ISTATMIN <--- DEMEK	2,052	,354	5,790	***
ISTATMIN <--- O_KULTUR	,093	,081	1,153	,249

Yukarıdaki tabloda gösterilen değişkenler arası ilişkilerin tamamı istatistiksel olarak anlamlı ilişkileri ifade etmemektedir. Bu nedenle modelin daha anlaşılır olmasını sağlamak üzere, anlamlı olmayan ilişkiler modelden çıkartılmış ve yalnızca anlamlı ilişkilerin ($p<0,05$) gösterildiği üçüncü bir model Şekil-9'da gösterilmiştir:



Şekil-9: Anlamlı İlişkileri Gösteren Model

OKL1: Kuralcılık Eğilimi, OKL2: Hiyerarşi Eğilimi, OKL3: Klan Eğilimi, OKL4: Destekleyicilik Eğilimi, OKL5: Gelişme Eğilimi, OKL6: Açıklık Eğilimi; KK1: Nörotiklik, KK2: Dışadönüklük, KK3: Gelişime Açıklık, KK4: Uyumluluk, KK5: Özdisiplin; DEMEK1: Yüzeysel Davranış, DEMEK2: Derinlemesine Davranış, DEMEK3: Samimi Davranış; TUK1: Duygusal Tükenme, TUK2: Duyarsızlaşma, TUK3: Kişisel Başarı Hissi Azalması

Anlamlı ilişkilerin gösterildiği üçüncü modeldeki değişkenler arası ilişkilere ait değerler Tablo-34'te görülmektedir:

Tablo-34: Regresyon Ağırlıkları (Anlamlı İlişkiler)

Test Edilen Yol			Tahmin	Stan.Hata	Kritik Oran	P
DEMEK	<---	O_KULTUR	,115	,025	4,524	***
DEMEK	<---	KISILIK	,387	,071	5,457	***
TUKENM	<---	DEMEK	-,893	,150	-5,947	***
TUKENM	<---	KISILIK	-,312	,066	-4,724	***
OKL6	<---	O_KULTUR	1,000			
OKL5	<---	O_KULTUR	,949	,047	20,263	***
OKL4	<---	O_KULTUR	,919	,045	20,471	***
OKL3	<---	O_KULTUR	1,036	,051	20,121	***
OKL2	<---	O_KULTUR	,040	,056	,711	,477
OKL1	<---	O_KULTUR	-,311	,044	-7,021	***
KK5	<---	KISILIK	1,000			
KK4	<---	KISILIK	,707	,106	6,644	***
KK3	<---	KISILIK	1,192	,119	9,986	***
KK2	<---	KISILIK	1,391	,144	9,654	***
KK1	<---	KISILIK	-,633	,119	-5,305	***
DEMEK3	<---	DEMEK	1,000			
DEMEK2	<---	DEMEK	1,105	,197	5,596	***
DEMEK1	<---	DEMEK	-,057	,144	-,399	,690
TUK1	<---	TUKENM	1,000			
TUK2	<---	TUKENM	,532	,075	7,128	***
TUK3	<---	TUKENM	1,239	,131	9,454	***
ISTATMIN	<---	DEMEK	2,038	,260	7,835	***

Tablo-32'de görüldüğü üzere, öncül değişkenlerinden örgüt kültürü sadece duygusal emeği (β=0,115; $p<0,01$); kişilik ise duygusal emek (β=0,387; $p<0,01$) ve tükenmişliği (β=-0,312; $p<0,01$) anlamlı olarak yordamaktadır.

Diğer yandan duygusal emek ise, tükenmişlik (β=-0,893; $p<0,01$) ve iş tatminini (β=2,038; $p<0,01$) anlamlı olarak etkilemektedir.

Anlamlı ilişkileri gösteren modelin uyum değerlerine ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo-35'te görülmektedir. Bu sonuçlar modelin kabul edilebilir uyum gösterdiğini ifade etmektedir.

Tablo-35: Modele Ait Uyum Değerleri

Ölçek	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2$/sd	RMSEA	CFI	GFI
Model-1	395,828*	125	3,167	0,074	0,90	0,90

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index; sd= Serbestlik Derecesi; *p>.05

Araştırmanın hipotezleri Tablo-34'te sunulan sonuçlar ışığında incelendiğinde Tablo-36'daki sonuçlara ulaşılmaktadır.

Tablo-36 Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H 1. Örgütteki kültürel eğilimlerin çalışanların duygusal emek davranışları üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H 2. Kişiliğin çalışanların duygusal emek davranışları üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H 3. Örgütteki kültürel eğilimlerin tükenmişlik üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H 4. Örgütteki kültürel eğilimlerin iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H 5. Kişiliğin çalışanların tükenmişlikleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H 6. Kişiliğin çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Reddedilmiştir.
H 7. Çalışanların duygusal emek davranışlarının tükenmişlikleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmektedir
H 8. Çalışanların duygusal emek davranışlarının iş tatminleri üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmektedir.
H 9. Çalışanların duygusal emek davranışları demografik ve mesleki değişkenler (cinsiyet, yaş, görev yapılan okul türü, eğitim) bağlamında değişmektedir.	Kısmen desteklenmektedir
H 10. Çalışanların duygusal emek davranışlarının tükenmişlikleri üzerindeki etkisinde iş tatminin aracılık etkisi vardır.	Kısmen desteklenmektedir. (Hiyerarşik Regresyon Analizi ile).

YEDİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

Daha önce de ifade edildiği gibi, bu çalışmada duygusal emek davranışları, bu davranışların öncülleri olarak örgüt kültürü ve kişilik; sonuçları olarak ise iş tatmini ve tükenmişlik değişkenleri birlikte ele alınmıştır. Bu amaçla 393 öğretmenden anket yöntemi ile toplanan veriler ile analizler yapılmıştır.

Çalışmada, tüm değişkenler arası ilişkiler aynı anda ele alınarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu yüzden veriler yapısal eşitlik modeli çerçevesinde analiz edilmiştir. Ayrıca, ikili ilişkilerin ve gruplararası farklılıkların belirlenebilmesi amacıyla oluşturulan araştırma soruları ve hipotezlerin değerlendirilebilmesi için ANOVA ve hiyerarşik regresyon analizi de yapılmıştır.

Araştırmada modelinde kullanılan tüm örgütsel değişkenler birer gizil değişken olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşımın en temel nedeni ise modelde oluşacak karışıklığı en aza indirmek ve test edilebilecek basit bir model ortaya koymaktır.

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkılarak öncelikle bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilgili değerlendirmeler yapılmış, yapısal eşitlik modeline ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuş, araştırmanın yapıldığı kuruma yönelik değerlendirmeler yapılmış ve araştırma bulgularının ilgili yazına katkıları tartışılarak gelecek araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

1. BAĞIMLI DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

Araştırmada oluşturulan model kapsamında duygusal emek hem bağımlı hem de bağımsız bir değişken; örgüt kültürü ve kişilik bağımsız değişken, tükenmişlik ve iş tatmini ise bağımlı birer değişken olarak ele alınmıştır. Bu bölümde söz konusu değişkenlerle ilgili bulgular değerlendirilmiştir.

a. Duygusal Emek ile İlgili Değerlendirmeler

Duygusal emek boyutlarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde, öğretmenlerin daha çok doğal duygular sergileme eğiliminde oldukları görülmektedir (bkz. Tablo-13). Öğretmenliğin doğası gereği duygusal süreçlere dayalı bir meslek olduğu düşünülürse bu durum oldukça olumlu görünmektedir.

Boyutlar arası korelâsyonlara bakıldığında, tüm alt boyutların birbiriyle ilişkili olduğu ancak bu ilişkilerin düşük ya da orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durumun derinlemesine davranış ve doğal duyguların birbirine yakın durumları ifade etmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira karşıt durumları ifade eden yüzeysel davranış ve doğal duygular arasındaki beklenen ters yönlü ilişki görece daha yüksektir. (bkz. Tablo-14).

Yüzeysel davranışın diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında beklenen tam olarak karşılayamayan bir durum olduğu görülmektedir. Zira, yüzeysel davranış örgüt kültürü eğilimlerinden sadece klan eğilimi ile ters yönlü, kişilik özelliklerinden de gelişime açıklık ile anlamlı ilişkidedir. Bunun dışında yüzeysel davranışın diğer öncül ya da sonuç değişken boyutları ile ilişkili olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda yüzeysel davranışın özellikle iş tatmini ve tükenmişlik boyutları ile anlamlı ilişki göstermemesi şaşırtıcıdır. Zira yazında yüzeysel davranışın tükenmişliğe yol açtığı ve iş tatminini olumsuz etkilediği sonucuna varan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu durumun anketleri cevaplayan öğretmenlerin örneğin "Maske takarım" ifadesi

içeren yüzeysel davranış boyutu ile ilgili ifadelerde kendilerini değerlendirirken objektiflikten uzaklaşabilecekleri gerçeğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yüzeysel davranışın demografik değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, sadece okul türünün anlamlı farklılık yarattığı sonucuna varılmıştır (Tablo-19). Fakat ulaşılan sonuçlara göre ilköğretim öğretmenlerinin yüzeysel davranış ortalamaları liselerde görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olması şaşırtıcı bir durumdur. Zira, ilköğretimde görev yapan öğretmenler daha küçük çocuklarla ve daha fazla vakit geçirdikleri için daha çok derinlemesine davranış ya da doğal duygular sergilemeleri beklenmiştir.

Yüzeysel davranışı hangi değişkenlerin yordadığını ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü ya da kişilik özelliklerinin hiçbir boyutu yüzeysel davranış üzerinde anlamlı etki göstermemektedir.

Derinlemesine davranış diğer değişkenlerle ilişkisi açısından değerlendirildiğinde, örgüt kültürü boyutlarından klan eğilimi ve gelişme eğilimi ile düşük ve aynı yönlü ilişki içinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların klan eğilimi ve gelişme eğilimi algıları arttıkça daha çok derinlemesine davranış sergilemektedirler.

Kişilik özellikleri ile derinlemesine davranış arasındaki ilişki incelendiğinde, uyumluluk dışındaki tüm boyutların derinlemesine davranış ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerde derinlemesine davranışın nörotiklik ile ters yönlü diğer boyutlarla aynı yönlü olduğu görülmektedir.

Derinlemesine davranışın sonuç değişkenleriyle ilişkisi ele alınırsa tükenmişliğin tüm boyutlarıyla ters yönlü bir ilişki göstermektedir. Bu bağlamda en güçlü ilişki ise kişisel başarıda düşme hissi ile görülmektedir. Diğer yandan, derinlemesine davranışın iş tatmini ile görece yüksek ve aynı yönlü ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Derinlemesine davranışın demografik değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde, çalışanların sadece eğitim düzeyinin fark yarattığı görülmektedir (bkz. Tablo-21). Bu bağlamda ön lisans mezunu öğretmenlerin diğerlerine nazaran daha çok derinlemesine davranış sergiledikleri görülmektedir. Bu durumun ön lisans mezunu öğretmenlerin yaş ortalamalarının yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira öğretmenlerin yaş ortalaması yüksek öğretmenlerin mesleklerini daha çok benimseyerek sergilemeleri gereken duyguları gerçekten hissetmek üzere daha bilinçli davrandıkları düşünülmektedir.

Derinlemesine davranışı yordayan değişkenlerin neler olduğunu ortaya koymak üzere yapılan regresyon analizi bulgularına göre, derinlemesine davranışı açıklamada sadece gelişime açıklık kişilik özelliği anlamlı etkiye sahiptir.

Doğal duygular diğer değişkenlerle ilişkisi açısından değerlendirildiğinde, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi ve gelişme eğilimi ile düşük ve aynı yönlü ilişki içinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi ve gelişme eğilimi algıları arttıkça, daha çok doğal duygular sergilemektedirler.

Doğal duygularla kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelendiğinde, dışadönüklük, gelişime açıklık ve öz disiplin ile düşük düzeyde, aynı yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla dışadönük, gelişime açık ve öz disiplin özelliği baskın öğretmenlerin daha çok doğal duygular sergileme eğiliminde olduğu değerlendirilebilir.

Doğal duyguların, sonuç değişkenleriyle ilişkisi incelendiğinde, tıpkı derinlemesine davranış gibi, tükenmişliğin tüm boyutları ile anlamlı ve ters yönlü, iş tatmini ile aynı yönlü ve anlamlı ilişki içerinde olduğu görülmektedir. Doğal duygular sergileyen öğretmenlerin çocuklarla ilgilenirken herhangi bir duygusal çabaya girmeden gerçekten öyle hissettikleri için ilgilendikleri düşünülürse bu sonucun normal olduğu söylenebilir.

Doğal duyguların demografik değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, çalışanların cinsiyetlerinin ve eğitim düzeylerinin anlamlı fark yarattığı görülmektedir (bkz. Tablo-15 ve Tablo-21). Bu bağlamda ilk olarak, kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlerden daha fazla doğal duygular sergilemesinin nedeninin kadınların doğası gereği daha anaç, duygusal ve çocuk bakımında daha çok sorumluluk taşımaları ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Diğer yandan, ön lisans mezunu öğretmenlerin doğal duygular sergileme puanının diğerlerinden yüksek ve üst noktaya oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu durumun ön lisans mezunu öğretmenlerin yaş ortalamalarının diğerlerine nazaran yüksek olmasından dolayı mesleklerini daha çok benimsemelerinden ve belli bir yaştan sonra öğrencilere ebeveyn gibi yaklaşmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Doğal duyguları yordayan değişkenlerin neler olduğunu ortaya koymak üzere yapılan regresyon analizi bulgularına göre, doğal duyguları açıklamada örgüt kültürü boyutlarından klan eğilimi ve kişilik boyutlarından öz disiplin özelliği anlamlı etkiye sahiptir. Dolayısıyla samimi, destekleyici, kollayıcı atmosferin hakim olduğu okullarda çalışan ve öz disiplin özelliği baskın öğretmenlerin herhangi bir çaba sarf etmeden doğal duygularını sergileme eğiliminde oldukları söylenebilir.

Duygusal emek ile ilgili elde edilen bu sonuçlar, ilgili yazında daha önce yapılmış araştırmaların bulguları ile karşılaştırıldığında, bazı paralellikler olduğu görülmektedir. Örneğin, bu çalışmanın bulguları dışadönüklük özelliği baskın bireylerin derinlemesine davranış sergilemede zorlanmadıklarını ifade eden Judge ve arkadaşlarının (2009) ve dışadönüklük ile derinlemesine davranışın aynı yönde ilişkili olduğu sonucuna varan Diefendorff ve arkadaşları (2005), Tews ve Glomb (2004) ve Austin ve arkadaşlarının (2008) bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Diğer yandan, örgüt kültürünün duygusal emek gösteriminde önemli bir etken olduğunun ifade edilmesine rağmen (Pugliesi, 1999; Grandey,

2000) ilgili yazında iki değişkeni birlikte ele alan nicel bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla çalışmamız örgüt kültürünün duygusal emek üzerindeki etkisini ilk kez ele alması bakımından yazına katkı sağladığı düşünülmektedir. Bu bağlamda, beklendiği üzere, özellikle samimi ilişkilerin hakim olduğu klan eğilimi baskın okullarda öğretmenlerin pozitif duygulanımları ifade eden derinlemesine davranış ve doğal duygular sergilemeleri söz konusu örgüt kültürü eğiliminin doğasına uygun görülmektedir.

Ayrıca araştırmamızın kadınların daha çok doğal duygular sergileme eğiliminde olduğu yönündeki cinsiyet ile ilgili bulgusu da daha önce yapılan bazı çalışmalarla paralellik göstermektedir. Bu kapsamda, örneğin Wharton ve Erickson (1993) kadınların evde olduğu gibi iş yerinde de duygu düzenlemeye daha yatkın olduğunu ve Wharton (1993) de kadınların kişilerarası ilişkiler üzerine kurulu işlerde erkeklerden daha donanımlı olduğunu ifade etmektedir.

Diğer yandan çalışmamızda, derinlemesine davranış ve doğal duygular sergileme oranının en çok ön lisans mezunu öğretmenlerde söz konusu olduğu sonucuna varılmıştır. Ön lisans mezunu öğretmenlerin uzun yıllar önce işe başladıkları için yaş ortalamalarının da yüksek olduğu düşünülürse bu bulgu da Wharton (1993)'ün sonuçları ile paralellik göstermektedir. Zira Wharton (1993) yaşın çalışanların nasıl duygusal emek harcağını etkilediğini ve yaşı ilerlemiş çalışanların duygusal hafızaları genişlediği için gerekli duyguları yaratabilme becerilerinin de artırdığını ifade etmektedir.

b. İş Tatmini ile İlgili Değerlendirmeler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş tatminlerinin aritmetik ortalaması incelendiğinde, genel anlamda iş tatminlerinin yüksek olduğu (Ort.=3,74; ss=0,87) görülmektedir. Bu kapsamda tatmin düzeyi, en düşük 1; en yüksek 5,00 değerini almıştır.

İş tatmininin diğer faktörlerle korelâsyonuna bakıldığında duygusal emeğin derinlemesine davranış ve doğal duygular boyutlarıyla; örgüt kültürü eğilimlerinden kuralcılık hariç diğer tüm boyutlarla; kişilik özelliklerinin tüm boyutlarıyla anlamlı ilişki içinde olduğu görülmektedir.

İlk olarak, iş tatminin derinlemesine davranış ve doğal duygularla aynı yönlü eşit şiddette ilişkide oldukları görülmektedir (r=0,27). Öğretmenlik çoğunlukla duygusal süreçlere dayalı bir meslektir. Öğrencilere belli bir müfredatı aktarmaya çalışan öğretmenler aynı zamanda öğrencilerin çok karmaşık duygusal dünyalarını da öğretime kanalize etmek zorundadır. Bir öğretmenin böylesi bir süreçte başarılı olabilmesi için ise bu mesleğin gereklerini sadece bir zorunluluk olarak görmekten ziyade gerçekten bir sorumluluk duygusu ile hareket etmesi gerekmektedir. Ancak bu mesleği gerçekten severek, benimseyerek yapan öğretmenlerin de mesleklerinden tatmin olması olağan bir sonuçtur.

Diğer yandan iş tatmininin kuralcılık dışında tüm örgütsel eğilimlerle anlamlı ilişkide olduğu görülmektedir. Öğretmenlik gibi duygulara dayalı bir mesleği icra edenlerin katı kuralların bulunduğu örgütlerde mutlu olmaları çok da mümkün görünmemektedir. Diğer yandan, iş tatmini ile en güçlü ilişkiyi klan eğilimi göstermektedir. İdarecilerin ve diğer mesai arkadaşlarının aile bireyi gibi görüldüğü kurumlarla iş tatminin aynı yönlü ilişkisi beklenen bir sonuçtur. Diğer yandan, emir-komuta zincirine, otoriteye, rol ve pozisyonlara önem verilen hiyerarşi eğilimi algılaması ile iş tatmini arasında da aynı yönlü ilişki söz konusudur. Bu durum böylesi örgütlerde çalışan bireylerin örgütle ilgili adalet algılamalarıyla açıklanmaktadır (Meydan, 2010:198).

İş tatminin kişilik ile ilişkisi incelendiğinde tüm kişilik özellikleriyle anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir. Fakat bu ilişki sadece nörotiklik ile ters yönlü diğer kişilik özellikleri ile aynı yönlüdür. Bu bağlamda sürekli depresif, endişeli, alıngan ruh halinde olan nörotiklik özelliği baskın öğretmenlerin işlerinden mutlu olmamaları da olağan görünmektedir. Diğer yandan ilişkinin

şiddeti açısından iş tatmininin en çok öz disiplin ile ilişkili olduğu görülmektedir.

Demografik değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkilerine bakıldığında, cinsiyetin iş tatminini farklılaştırdığı görülmektedir. Bu noktada kadın öğretmenlerin erkeklere nazaran daha yüksek iş tatmine sahip olması kadınlara biçilen toplumsal rollerin onları daha ilgili, duygusal, sabırlı hale getirmesi ile açıklanabilir.

İş tatminini yordayan değişkenlerin neler olduğunu bulmak amacıyla yapılan regresyon analizi bulgularına göre, örgüt kültürü eğilimlerinden hiyerarşi ve klan eğilimlerinin; kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve öz disiplin boyutlarının; duygusal emekten ise derinlemesine davranış ve doğal duygular boyutlarının etken faktörler oldukları görülmektedir. Şu halde, iş tatmini ile ilgili regresyon sonuçları korelasyonel ilişkilerin gücünü ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin iş tatmini eğitim kurumlarının başarısı açısından önem arz etmektedir. İş tatmini ile ilgili elde edilen bu sonuçlar, yazında daha önce yapılmış araştırma bulgularıyla da benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda, Grandey (2000) derinlemesine davranışın performansı pozitif etkilediğini ifade etmiş; Wharton (1993), Hei-Lin Chu (2002) ve Judge ve arkadaşları (2009) da yaptıkları çalışmalar sonucunda derinlemesine davranışının iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Diğer yandan, Zhang ve Zhu (2008) öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada derinlemesine ve samimi davranışın iş tatmini üzerinde önemli etkenler olduğunu ortaya koymuşladır. Ayrıca Wharton (1993)'ün kadınların erkeklere nazaran daha fazla iş tatminine sahip olduğu yönündeki bulgusu da çalışmamızın sonuçları ile paralellik göstermektedir. İş tatmininde kişiliğin önemli bir etken olduğunu ifade eden Judge ve arkadaşları (2002) da bizim sonuçlarımıza benzer şekilde öz disiplinin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.

c. Tükenmişlik ile İlgili Değerlendirmeler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin tükenmişlik boyutlarıyla ilgili aritmetik ortalamaları incelendiğinde genel olarak tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, duyarsızlaşma düzeyleri oldukça düşükken (Ort.=1,52; ss=0,55) duygusal tükenme ortalamalarının görece yüksek olduğu görülmektedir (Ort=2,13; ss=0,69). Bu kapsamda en geniş aralık duygusal tükenme boyutunda 1 ile 4,22 değerlerini almıştır.

Tükenmişlik boyutlarının diğer faktörlerle korelasyonuna bakıldığında ilk olarak duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranışla anlamlı bir ilişki olmadığı, derinlemesine davranış ve doğal duygularla tüm tükenmişlik boyutlarının düşük ve ters yönlü ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu noktada, derinlemesine davranış ve doğal duygular sergileyen öğretmenlerin tükenmişlik yaşamamaktadır. Zira bu öğretmenler işlerinden de tatmin olmaktadır. Diğer yandan, yüzeysel davranış ile tükenmişlik arasında anlamlı ve aynı yönlü ilişki beklenmesine rağmen böyle bir sonuca ulaşılamamıştır.

Tükenmişlik boyutlarının örgüt kültürü boyutlarıyla korelasyonlarına bakınca ilk dikkat çeken nokta duyarsızlaşmanın örgüt kültürünün hiçbir boyutuyla anlamlı ilişki içerisinde olmamasıdır. Diğer yandan, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, gelişme eğilimi ve açılık eğilimi hem duygusal tükenme hem de kişisel başarıda düşme hissi ile ters yönlü ve düşük düzeyde ilişki içerindedir. Çalışanların aile gibi görülüp desteklendiği, yeniliklere açık ve şeffaf bu örgütlerde çalışanların tükenmişlik yaşamamaları beklenen bir durumdur. Ayrıca, kuralcılık eğilimin sadece duygusal tükenme ile aynı yönlü anlamlı ilişkisi söz konusudur.

Tükenmişlik boyutlarının kişilik özellikleriyle korelasyonuna bakıldığında, sadece nörotikliğin tüm tükenmişlik boyutlarıyla aynı yönlü ilişkisi olduğu, diğerlerinin genel olarak ters yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Demografik değişkenlerin tükenmişlik boyutlarına etkileri incelendiğinde, cinsiyet, yaş ve eğitim düzeyinin fark yarattığı görülmektedir. Cinsiyetin etkisine bakıldığında erkeklerin daha çok duyarsızlaşma yaşadıkları görülmektedir. Diğer yandan çalışanlardan yaşı en yüksek olan grubun tükenmişliğin üç boyutundan da diğer yaş gruplarına nazaran en az etkilendikleri görülmektedir. Gençlerin daha çok tükenmişlik yaşamalarının beklentilerin bu yaşlarda daha fazla olması ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların her üç tükenmişlik boyutundan daha fazla etkilendikleri görülmektedir. Eğitim düzeyi artıkça tükenmişlikle mücadele araçlarının daha etkin kullanılabileceği düşünülürken, görüldüğü üzere tersi bir durum söz konusudur. Eğitim düzeyi arttıkça çalışanların artan kariyer beklentilerinin karşılanamamasının bu duruma neden olduğu değerlendirilmektedir.

Tükenmişlik boyutlarını yordayan bağımsız değişkenlerin neler olduğunu belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgularına göre tüm bağımsız değişkenler farklı boyutlarda tükenmişliği etkilemektedir. İlk olarak, duygusal emek boyutlarından derinlemesine davranış her üç tükenmişlik boyutunu, doğal duygular ise sadece kişisel başarıda düşme hissini negatif olarak etkilemektedir. Diğer yandan, örgüt kültürü boyutları incelendiğinde duyarsızlaşma üzerinde hiçbir kültürel eğilimin anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Duygusal tükenmeyi kuralcılık eğilimi pozitif, hiyerarşi eğilimi ise negatif olarak etkilemektedir. Kişisel başarıda düşme hissini ise hem klan hem de gelişme eğilimi negatif olarak etkilemektedir. Kişilik özelliklerinin tükenmişlik boyutlarına etkileri incelendiğinde tüm kişilik boyutlarının farklı tükenmişlik boyutlarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda sadece nörotik çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşama olasılığı söz konusuyken, diğer kişilik özelliklerinin tükenmişlik boyutlarıyla negatif ilişkili olduğu görülmektedir. Dikkat çeken bir konu ise kişilik özelliklerinin en çok kişisel başarıda düşme hissindeki varyansı % 38,8 oranındaki açıklama gücüdür.

Araştırmamızın bulgularının daha önce yapılmış çalışma sonuçlarıyla paralellik gösterdiği görülmektedir. Örneğin, araştırmamızda genç çalışanların daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ile ilgili bulgu Cordes ve Dougherty (1993)'nin bulgularıyla, erkeklerin tükenmişliğin daha çok duyarsızlaşma yaşadıkları ile ilgili sonucu Maslach ve Jacson (1981)'in sonuçlarıyla, eğitim düzeyi arttıkça tükenmişliğin üç boyutunun yaşanma ihtimalinin arttığı ile ilgili sonucumuz da Çimen (2000) ve Maslach ve arkadaşlarının (2001) bulguları ile benzerlik sergilemektedir.

Araştırmamızın genel olarak duygusal emeğin tükenmişlik ile ilişkili sonuçları da Pugliesi (1999), Wharton (1993) ve Morris ve Feldman (1996)'nın sonuçları ile paralellik göstermektedir. Ayrıca Grandey (2000) de derinlemesine davranışın, Troman (2000) ve Zhang ve Zhu (2008) de hem derinlemesine hem de samimi davranışın tükenmişliğin üç boyutunu da olumsuz etkilediği sonucuna varmışlardır.

Araştırma sonuçlarımıza benzer olarak Cano-Garcia ve arkadaşları (2005), Kokkinos (2007), Judge ve arkadaşları (2009) ve Kiffin-Peterson ve arkadaşları (2010) da dışadönüklük ve uyumluluğun tükenmişliği olumsuz, nörotikliğin ise pozitif etkilediğini ortaya koyarak, kişiliğin tükenmişlik üzerinde önemli bir yordayıcı olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer yandan, Cordes ve Dougherty'nin (1993) örgüt kültürünün katı, hiyerarşik olarak algılandığı durumlarda tükenmişliğin arttığı ile ilgili sonucu da bizim bulgularımızla paralellik göstermektedir.

2. BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

Araştırma kapsamında oluşturulan model çerçevesinde örgüt kültürü ve kişilik özellikleri hem duygusal emek davranışlarını hem de tükenmişlik ve iş tatminini etkileyen birer bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bu bölümde anılan değişkenlerle ilgili bulgular değerlendirilmiştir.

a. Örgüt Kültürü ile İlgili Değerlendirmeler

Örgüt kültürü boyutlarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde, öğretmenlerin tüm kültürel algılarının orta nokta etrafında olduğu; en yüksek algının hiyerarşi eğiliminde (Ort.=3,38; ss=0,86), en düşüğün ise açıklık eğiliminde (Ort.=2,87; ss=0,96) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okullarındaki kültürel eğilimlerle iligili algıları değerlendirildiğinde, örgütlerin hiyerarşi ve gelişme eğilimlerini yüksek buldukları görülmektedir.

Boyutlar arası korelâsyonlara bakıldığında, hiyerarşi ile kuralcılık eğilimlerinin; klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimlerinden ayrıştıkları görülmektedir. Birinci gruptaki kuralcılık eğilimi sadece hiyerarşi ile pozitif diğer eğilimlerle negatif ilişkili, hiyerarşi eğilimi ise diğer hiçbir boyutla anlamlı ilişki içerisinde değildir. Bu iki boyutun diğer boyutlarla ilişkisi negatif ya da anlamsızken, diğer dört boyutun kendi aralarındaki ilişki düzeyi oldukça yüksektir. Bu sonuç, ilk iki eğilimin olumsuz; sonraki dört eğilimin ise olumlu olarak algılandığını göstermektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, boyutlar arası ilişkilerin tutarlı sonuçlar ürettiği söylenebilir.

b. Kişilik ile İlgili Değerlendirmeler

Katılımcıların kişilik değerlendirmeleri incelendiğinde nörotikliğin orta noktanın altında (Ort.=2,44; ss=0,82), öz disiplinin ise neredeyse üst noktada (Ort=4,99; ss=0,63) olduğu görülmektedir. Boyutlar arası korelasyonda ise nörotikliğin diğer boyutlardan ayrıştığı görülmektedir. Zira sadece nörotiklik diğer tüm boyutlarla ters yönlü ilişki içerisindeyken; diğer boyutlar arasındaki ilişkilerin aynı yönlü oldukları görülmektedir. Bu sonuç nörotikliğin olumsuz, diğer boyutların olumlu olduğunu göstermekle birlikte, boyutlar arası ilişkilerin tutarlı olduğunu da ortaya koymaktadır.

Yukarıdaki bölümlerde ifade edildiği üzere, katılımcıların özellikleri araştırmadaki tüm bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilişki içindedir. Bu sonuç, bireylerin kişilik yapılarının hem duygusal emek davranışlarında hem

de tükenmişlik ve iş tatmin düzeylerinde son derece etkili olduğunu göstermektedir.

3. YAPISAL EŞİTLİK MODELİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Araştırmada, değişkenler arası ilişkileri daha net ortaya çıkarmak amacıyla bir yapısal eşitlik modeli geliştirilmiştir. Önerilen araştırma modelinde duygusal emek davranışları merkeze alınarak, örgüt kültürünün ve kişiliğin öncüller olarak duygusal emek davranışlarını etkileyeceği; bu davranışların da sonuç değişkenleri olarak iş tatmini ve tükenmişliği etkileyeceği hipotezlenmiştir. Ayrıca, duygusal emeğin bir sonucu olan tükenmişliğe etkisinde iş tatminin aracılık rolü de ele alınmıştır.

Yapısal eşitlik modeli bir bütün olarak ele alındığında, beklenenin aksine tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, öncelikle örgüt kültürü ve kişilik öncüller olarak duygusal emek davranışlarını anlamlı olarak etkilerken; öncüller ve sonuçlar arasındaki ilişkilere bakıldığında sadece kişiliğin tükenmişliği anlamlı olarak etkilediği görülmektedir.

Diğer yandan, duygusal emek davranışlarının ise, beklendiği üzere, hem iş tatmini hem de tükenmişliği anlamlı olarak yordadığı sonucuna varılmıştır. Son olarak, hiyerarşik regresyon analizleri sonucunda iş tatmininin duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisinde aracılık rolü olduğu sonucuna varılsa da model bir bütün olarak ele alındığında söz konusu aracılık etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır.

Hiyerarşik regresyon analizleri tüm değişkenlerin birbirleri ile anlamlı ilişkisi olduğunu ortaya koymasına rağmen, oluşturulan yapısal eşitlik modeli analizleri bu anlamlı ilişkilerden birçoğunun ortadan kalkmasına neden olmuştur. Bu durumun, değişkenlerin ikili ilişkilerdeki güçlerinin, daha fazla değişkenin bir arada değerlendirildiği modellerde azalmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

4. ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI ÖRGÜTE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER

Çalışanlar günümüzde örgütlerin en değerli varlıklarıdır. Zira Milli Eğitim Bakanlığı da dahil olmak üzere pek çok örgütü başarıya ulaştıran en önemli etmen çalışanlarıdır. Çalışanların örgüt başarısına katkıda bulunabilmeleri ise ancak yaptıkları işten tatmin olmaları ile mümkün olabilmektedir. İşini yapmaktan mutlu olan bir çalışan genel olarak da mutlu olacak ve tükenmişlik riskinden uzaklaşacaktır. Duygusal emek, örgüt kültürü ve kişilik ise çalışanların işle ilgili tutumlarını ve genel mutluluk hallerini etkileyen önemli faktörlerdir.

Çalışanları daha etkin bir şekilde örgüt başarısına kanalize edebilmek için günümüzde araştırmamızdaki değişkenlerde dahil olmak pek çok örgütsel faktörün incelendiği görülmektedir. Örgütsel değişkenlerle ilgili yapılan araştırma sonuçları ise bireylerin daha verimli çalışabilmelerini sağlayacak kurumsal politikaların geliştirilmesine katkı sağlayabilmektedir. Dolayısıyla çalışmamızın sonuçları da araştırma verilerinin toplandığı Milli Eğitim Bakanlığı'na ait ilköğretim ve liselerde personel politikalarının geliştirilmesinde kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ile bulgular hiyerarşi ve gelişme eğilimlerinin görece yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda öğretmenlerin kendilerini oldukça özdisiplin ve uyumluluk özelliği baskın olarak değerlendirdikleri ve daha çok doğal duygular sergiledikleri görülmektedir. Sonuç değişkenleri ile ilgili olarak ise öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin tükenmiş düzeylerinden yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak öğretmenliğin, doğası gereği, bu mesleği seven kişilerle daha etkin bir şekilde icra edileceği ve yapılan işten memnuniyetin arz ettiği önem düşünülürse araştırma sonuçları olumlu görünmektedir.

5. GELECEKTE YAPILACAK ARAŞTIRMALARA ÖNERİLER

Bu araştırma, duygusal emek davranışlarını merkeze alarak, bu davranışların öncülleri olarak örgüt kültürü ve kişilik; davranışların sonucu olarak da iş tatmini ve tükenmişliği bütüncül bir model içinde incelemektedir. Bu inceleme, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve orta dereceli okullarda çalışan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları örgüt kültürü gibi örgütsel değişkenlerin ve kişilik gibi bireysel değişkenlerin duygusal emek davranışlarını etkilediği; bu davranışların da çalışanları tükenmişlik ya da iş tatmini sonuçlarında farklılaştırdığını ortaya koymuştur. Dolayısıyla, duygusal emek bir süreç olarak düşünülürse, öğretmenlere uygulanabilecek kişilik gelişimi, iletişim, örgütsel yaşam ve amaç gibi çeşitli eğitim programları ile bu sürecin daha verimli sonuçlar üretebilecek şekilde yönetilebileceği değerlendirilmektedir.

İlgili yazın incelendiğinde, duygusal emek davranışlarının öncülü olabilecek bazı başka değişkenlerin (davranış kurallarının açıklığı, denetim derecesi, görev çeşitliliği, hizmet alanın gücü, otonomi vb.) ve sonucu olabilecek bazı faktörlerin (performans, işten uzaklaşma eğilimi vb.) de incelendiği görülmektedir. Söz konusu değişkenler arası karmaşık ilişkilerin gelecekte yapılacak araştırmalarda ele alınmasının örgütsel davranış yazınına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Zira, öğretmenler performansı açısından oldukça önemli olan duygusal emek sürecini farklı dinamiklerle ele alan araştırma sonuçlarının daha etkili eğitim-öğretim programları oluşturabilme adına faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Bunun yanı sıra yapılacak araştırmaların nitel, nicel ya da karma nitelikte olması, örneklemin nitelik ve nicelik olarak farklılaştırılması, daha genellenebilir sonuçlara ulaşma imkanı verecektir. Zira, ülkemizde duygusal emek görece yeni incelenmeye başlanan bir alan olduğu için hem öğretmenler üzerinde hem de diğer meslek gruplarındaki çalışmalar konunun anlaşılabilmesi açısından oldukça yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla duygusal emek ile ilgili hem daha farklı değişkenlerin ele alınması hem de farklı meslek

gruplarının incelenmesinin duygusal emek dinamiklerinin daha iyi anlaşılabilmesi açısından gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Diğer yandan, farklılaşmış veri kaynakları kullanmak suretiyle, örneğin tükenmişlik ile ilgili verilerin çalışanın kendisinden ve örgüt kültürü gibi verilerin ise amirlerden elde edilerek ortak yöntem varyansının engellenebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

ABRAHAM, R. "Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences and moderators", **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, 124, 1998, 229-246.

ADELMANN, P.K. **Emotional labor and employee well-being**. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of Michigan, Ann Arbor, 1989.

ADELMANN, P.K. ve ZAJONC, R.B. "Facial efference and the experience of emotion", **Annual Review of Psychology**, 40,1989,249-280.

AKINCI, Z. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul:İletişim Yayınları, 1998.

AKINCI, Z. "Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama", **Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 4, 2002.

ALBRECHT, K. ve ZEMKE, R. **Service America!Doing business in the new economy**. Homewood, IL:Dow Jones-Irwin.1985.

ALKIŞ, H. **Frederick Herzberg'in Çift Etmen Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstirüsü, 2008.

ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990, 1-18.

ALLPORT, G.W. **Pattern and growth in personality**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961.

ARCHER, J. "New Teachers Abandon Field at High Rate", **Education Week**, 1999, 20-21.

ARI, G.S. ve BAL, E.Ç. "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve örgütler Açısından Önemi". **Yönetim ve Ekonomi**, 15, 2008, 131-148.

ARVEY, R.D., RENZ, G.L. ve WATSON, T.W. "Emotionality and job performance: Implications for personel selection", **Research in Personnel and Human Resources Management**, 16,1998,103-147.

ASHFORTH, B.E. ve FRIED, Y. "The mindlessness of organizational behaviors". **Human Relations**, 41, 1988, 305-329.

ASHFORTH, B.E. ve HUMPREY, R.H. "Emotional Labor in service roles:the influence of identity", **Academy and Management Journal**, 18,1993, 88-115.

ASHFORT, B.E. ve HUMPREY, R.H. "Emotion in the work place: a reappraisal". **Human Relations**, 48, 97-126, 1995.

ASHFORTH, B.E. ve LEE, R.T. "Burnout as a process: Commentary on Cordes, Dougherty and Blum", **Journal of Organizational Behavior**, 18, 1997, 703-708.

ATEŞ Ö. **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası, 2005.

ASHFORTH, B.E. ve MAEL,F. "Social identitity theory and the organization". **Academy of Management Review**, 14,1989, 20-39.

AUSTIN, E.J., DORE, T.C.P. ve O'DONOVAN, K.M. "Associations of personality and emotional intelligence with display rule conceptions and emotional labour", **Personality and Individual Differences**, 44, 2007, 679-688.

AYTAÇ, S. "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi". **İşgüç Dergisi,** 3, 2002.

BABIN, B.J. ve BOLES, J.S. "The Effects of Percieved Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction", **Journal of Retailing**, 72, 1996, 57-75.

BAILEY, J.J. **Service agents, emotional labor and cost to overall customer service**. Poster presented at the 11th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA. 1996.

BAKAN, i., BÜYÜKBEŞE, T. ve BEDESTENCİ, H.Ç. **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, İstanbul, Aktüel, 2004.

BARNARD, C.I. **The functions of executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press.1938.

BARNEY, J.B. "Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", **Academy of Management Review**, 11, 1986, 656-665.

BARRICK, M.R. ve MOUNT, M.K. "The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis", **Personnel Psychology**, 44, 1991, 1-26.

BARRICK ,M.R. ve MOUNT, M.K. "Yes, Personality Matters:Moving on to more important matters", **Human Performance**, 18, 2005, 359-372.

BARON, D.N. ve WEST, R. "The emotional cost of caring incurred by men and women in the British labor market", **Social Science and Medicine**, 65, 2007, 2160-2171.

BARUTÇU, E. ve SERİNKAN, C. "Günümüzün önemli sorunlarından biri olan tükenmişlik sendromu ve Denizli'de yapılan bir araştırma", **Ege Akademik Bakış**, 8, 2008, 541-561.

BASIM, H. N. ve ŞEŞEN, H. "Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu' da Bir Uygulama", ***Ege Akademik Bakış***, 6, 2006, 15-23.

BASIM, H. N. ve ŞEŞEN, H. "EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** 21, 2007, 201-213.

BASIM, H.N., ÇETİN, F. ve TABAK, A. "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi", **Türk Psikoloji Dergisi**, 24, 2009, 20-34.

BASIM, N., ve ŞEŞEN, H. "Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü", **17 nci Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,** Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009b.

BASIM, H. N. ve ŞEŞEN, H. "Tükenmişliğin Örgütiçi Girişimciliğe Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 35 (Özel Sayı), 2009a, 41-60.

BASIM, H.N. ve BEĞENİRBAŞ, M. (Baskıda). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, **Celal Bayar Üniversitesi, İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi.**

BAYSAL, C.A. **Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1981.

BAYTOK, A. **Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü**. Afyon Kocatepe Üniversitesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. 2006.

BİNBAŞIOĞLU, C. **Ruh Sağlığı Bilgisi**. Ankara: Binbaşı Yayınevi, 1983.

BLOCK, J. "A Contrarion view of the five factor approach to personality description", **Psychological Bulletin**, 117, 1995, 187-215.

BLOISI, W., COOK, C.W. ve HUNSAKER, P.L. **Management and Organizational Behavior**. London: The McGraw-Hill Companies, European Edition. 2003.

BOREEN, E. L., NIDAY, D. ve JOHNSON, M.K. **Mentoring Across Boundries: Helping Beginning Teachers Succeed in Challenging Situations**. Portland, ME:Stenhouse. 2003.

BOYER, E.L. **College:The Undergraduate Experience in America**. New York:Harper&Row. 1987.

BOWEN, D.E., SIEHL, C. ve SCHNEIDER,B. "A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing", **Academy of Management Review**, 14,1989,75-95.

BOZKURT, T. "İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar". **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ed.(Suna Tevruz), 3. Baskı. 2006.

BROTHERIDGE, C.M. ve GRANDEY, A.A. "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "people work"". **Journal of Vocational Behavior,** 60, 2002, 17-39.

BROWN, S.P. ve PETERSON, R.A. "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment", **Journal of Applied Psychology**, 73, 1993, 139-145.

BROTHERIDGE, C. ve LEE, R. **On the dimensionality of emotional labor: Development and validation of an emotional labor scale**. Paper presented at the First Conference on Emotions in Organizational life, San Dİege, CA. 1998.

BURGER, **J.M. Personality**. Belmont,CA:Woodsworth. 2004

BURKE, P.J. "Identity processes and social stress". **American Sociological Review**, 56,1991,836-849.

CALDWELL, D.F. ve O'REILLY, C.A. "Boundary spanning and individual performance: The impact of self-monitoring", **Journal of Applied Psychology**, 67,1982,124-127.

CAMGÖZ, S.M. **Kişilik Özelikleri ile Finansal Performans Arasındaki İlişkiler:A-Tipi Yatırım Fonu Yöneticileri Üzerinde Bir Değerlendirme** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, 2006.

CANO-GARCIA , F.C., PADILLA-MUNOZ, E.M. ve CARASCO-ORTIZ, M.A. "Personality and Contexual Variables in Teacher Burnout", **Personality and Individual Differences**, 38, 2005, 929-940.

CARREL, M.R., JENNINGS, D.F. ve HEAVRIN, J.D. **Fundementals of Organizational Behavior**, New Jersey:Prentice Hall,1997.

CHIANG, C.F. ve JANG, S. "The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies Journal of Hospitality and Tourism", **Review of Public Personnel Administration**, 27, 2007, 147-170.

CONRAD, C. ve WITTE,K. Is emotional expression repression oppression? Myths of organizational affective regulation. In S.Deetz (ed.). **Communication Yearbook**. 17, 1994,417-428.

CONNOR-SMITH, J.K. & FLACHSBART, C. "Relations Between Personality and Coping: A Meta-Analysis", **Journal of Personality and Social Psychology**, 93, 2007, 1080-1107.

COOMBER, B. ve BARRIBALL, K.L. "Impact of Job Satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based on nurses: A review of the research literature", **International Journal of Nursing Studies**, 44, 2007. 297-314.

COPP,M. "When emotion is doomed to fail: Ideological and structural constraints on emotion management", **Symbolic Interaction**, 21,1998, 299-328.

CORDES, C.L. ve DOUGHERTY, T.W. "A review and integration of research on job burnout", **Academy of Management Review**, 18,1993, 621-656.

CORDES, C.L. ve DOUGHERTY, T.W. ve BLUM, M. "Patterns of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparison of Models", **Journal of Organizational Behavior**, 18, 1997. 685-701.

COSTA, P.T., McCRAE, R.R. ve Dye,D.A. "Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO personality inventory", **Personality and Individual Differences**, 12, 1991, 887-898.

CÜCELOĞLU,D. **İnsan ve Davranışı**. (11. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi. 2002.

ÇETİN, F. **Kişilerarası İlişkilerde Kendilik Algısı, Kontrol Odağı ve Kişilik Yapısının Çatışma Çözme Yaklaşımları Üzerine Etkileri: Uygulamalı Bir Araştırma,** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2008.

ÇİMEN, M. **TSK Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması**, (Yayımlanmaış Doktora Tezi), Ankara, Gülhane Askeri Tıp Akademisi, 2000.

ÇUKUR, C. "Öğretmenlerde duygusal işçilik ölçeği geliştirme: geçerlik ve güvenirlik çalışması", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 9, 2009, 559-574.

DAFT, R. L. **Organization Theory and Design.** South-Western College Publishing, Ohio, 2001.

DANIŞMAN, A., ve ÖZGEN, H. "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3, 2003, 91-124.

DANIŞMAN, A., ve ÖZGEN, H. "Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 35, 2008, 277-304.

DAMASIO, A. **Descartes'error: Emotion, reason and the human brain**, New York:Grosset/Putnam, 1994.

DAVIS, K. **İşletmede İnsan Davranışı,** (Çev. Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1988.

DAVIS, R.V. ve LOFQUIST, L.H. **A psychological theory of work adjustment**. Minneapolis:University of Minnesota Press. 1984.

DEAL, T. E., ve KENNEDY, A. **Corporate Cultures.** Massachusetts, Addison-Wesley, 1982.

DEINEDER, E., LARSEN, R. ve EMMONS, R. "Person x situation interactions: Choice of situations and congruence response models", **Journal of Personality,** 47, 1984, 580-592.

DEMİRCİ, S. **Öğretmenlerde Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İŞ Doyumu arasındaki İlişkinin İncelenmesi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon, 2003.

DENZIN, N. **On understanding emotion**. San Francisco:Jossey Bass, 1984.

DIEFENDORFF, J.M., CROYLE, M. ve GOSSERAND, R.H. "The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies", **Journal of Vocational Behavior**, 66, 2005, 339-357.

DILLON, J.F. ve TANNER, G.R. "Dimensions of Career Burnout Among Educators". **Journalism and Mass Communication Educator**, 50, 1995, 4-13.

DOUGHERTY, T.W., BLUEDORN, A.C. ve KEON, T.L. "Precursors of Employee Turnover: A Multiple-Sample Casual Analysis", **Journal of Occupational Behavior**, 6, 1985, 259-271.

EMMER, E.T. "**Teacher emotions and classroom management**", Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA.1994.

ERDOĞAN, İ. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, Avcıoğlu Basım Yayım, İstanbul, 1996.

EREN, E. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (9. Baskı), İstanbul:Beta Yayıncılık, 2006

ERGİN, C. **Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Uyarlanması**, 7. Ulusal Psikoloji Kongresi, Ankara, 1992.

ERICKSON, R. ve WHARTON, A.S. "Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work". **Work and Occupation**, 24,1997,188-213.

FARBER, B.A. **Crisis in Education: Stress and Burnout in the American Teacher.** San-Francisco: Jossey-Bass.1991.

FERRIS, G.R., BEDEIAN, A.G. ve KACMAR, K.M., "Age, Tenure and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives". **Journal of Vocational Behavior**, 40, 1992.

FINEMAN, S. "Emotional Arenas Revisited". In S. Fineman (ed.), **Emotion in Organizations** (2nd ed., 1-24). Thosand Oaks, CA: Sage. 2000.

FINEMAN, S. Organizations as emotional arenas. In S. Fineman, **Emotions in organizations**. London:Sage Publishing.1993.

FISHER, C.D. ve ASHKANASY, N.M. "The emerging role of emotions in work role: An introduction", **Journal of Organizational Behavior**, 21,2000,123-126.

FOGARTY, T.J., SINGH, J., RHOADS, G.K. ve MOORE, R.K. "Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model". **Behavioral Research in Accounting**, 12, 2000, 32-67.

FREUDENBERGER, H.J. "Staff Burn-Out". **Journal of Social Issues,** 30, 1974, 159-165.

FRIED, R. **The passionate teacher**. Boston:Bacon Press. 1996.

FRIESEN, D. ve SARROS, J.C. "Sources of Burnout Among Educators", Journal **of Organizational Behavior**, 10, 1989, 179-188.

FOEGEN, J.H. "Hypocrisy pay", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 9, 1988, 85-87.

FRIJDA, N.H. Emotions are functional, most of the time. In P.Ekman ve R.J.Davidson (ed.), **The nature of emotions: Fundamental questions**. New York:Oxford University Press. 1994.

GARDNER, W.L., FISHER, D. ve HUNT, J.G. "Emotional Labor and Leadership: A threat to authenticity?". **The Leadership Quarterly**, 20, 2009, 466-482.

GATES, G.S. "The Socialization of feelings in undergraduate education: A study of emotional management", **College Students Journal,** 34, 2000, 485-504.

GEORGE, J., ve JONES, G. **Understanding and Managing Organizational Behavior,** New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2005.

GLISSON, C. "Assessing and changing organizational culture and climate for effective services". **Research on Social Work Practice**, 17, 2007, 736-747.

GOFFMAN, E. **The presentation of self in everyday**. Garden City, NY:Doubleday, 1959.

GOFFMAN, E. **Strategic interaction**. Philadelphia: University of Pennsylvania Press. 1969.

GOLEMAN, D. **Emotional Intelligence**. New York:Bantam Books.1995.

GORDON, S.L. Institutional and impulsive orientations in selectively appropriating emotions to self. In D.D. Franks ve E.D: McCarthy (ed.). The sociology of emotions: **Original essays and research papers** (115-135). Greenwich, CT:JAI Press. 1989.

GORDON, G.G. "Industry determinants of organizational culture", **Academy of Management Review**, 16, 1991, 396-415.

GOSSERAND, R.H. **An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Louisiana State University, 2003.

GRANDEY, A.A. **The effects of emotional labor: Employee attitudes, stres and performance** (Yayımlanmamış doktora tezi), Colorado State University, 1999.

GRANDEY, A. A. "Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor". **Journal of Occupational Health Psychology**, 5, 2000, 95-110.

GRANDEY, A. A. "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, 2003, 86-96.

GROSS, J. "The emerging field of emotion regulation: An integrative review". **Review of General Psychology**, 2,1998b,271-299.

GROSS, E. ve STONE, G.P. "Embarrassment and the analysis of role requirements", **American Journal of Sociology**, 70,1964, 1-15.

GÜÇLÜ N. "Örgüt Kültürü", Kırgızistan Türkiye-Manas Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf., (20.08.2005).

HACKMAN, R. ve OLDHAM, G. R. "Development of the Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**, 60, 1975, 159-170.

HARGREAVES, A. "The emotional practice of teaching", **Teaching and Teacher Education**, 14,1998, 835-854.

HARGREAVES, A. The psychic rewards of classroom teaching. In M.Hammersley (ed.), **Researching school experience: Ethnographic studies of teaching and learning**. London:Falmer Press. 1999.

HARGREAVES, A. "Mixed emotions: teachers' perceptions of their interactions with students", **Teaching and Teacher Education**, 16, 2000a, 811-826.

HARGREAVES, A. "**The emotional geographies of teaching**". Paper presented at a symposium at the American Educational Research Association annual conference, New Orleans,A, 21-28, 2000b.

HECHT, M.L., WARREN, J.R. VE KRIEGER, J,L. "A communication theory of identity: Development, theoretical perspective and future directions". in W.B. Gudykunts (Ed.), **Theorizing about Intercultural Communication.** Thosand Oaks, CA:Sage.2005, 257-278.

HEI-LIN CHU, K. **The Effects of EMotinal Labor on Employee Work Outcomes.** Virginia Polytechnic Institute and State University (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 2002.

HELLMAN, C.M. "Job Satisfaction and Intention to Leave", **The Journal of Social Psychology**, 137, 1997, 677-689.

HOCHSCHILD, A.R. "Emotion work, feeling rules and social structure", **American Journal of Sociology**, 85,1979, 551-575.

HOCHSCHILD, A.R. **The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling.** Berkeley, CA: University of California Pres. 1983.

HOCHSCHILD,A.R. Ideology and emotion management: A Perspective and path for future research. In T.D. Kemper (ed.), **Research agendas in the sociology of emotions** (p.117-142). New York: State University of New York Pres.1990.

HOCHSCHILD, A.R. Preface. In S.Fineman (Ed.), **Emotions in Organizations.** Thousand Oaks,CA:Sage.1993.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind.** London, McGraw-Hill Book Company, 1991.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.** Newbury Park, Sage, 1980.

HOGG, M.A. ve ABRAMS, D. Social motivation, self-esteem and social identity. In D.Abrams ve M.A. Hogg (ed.), **Social identity theory:**

Constructive and critical advances (28-47). New York:Springer-Verlag. 1990.

HOYLE, R. H. **Structural Equation Modeling: Concept, Issues and Application**, London: Sage Publications, 1995.

HUMPREY, R.H., POLLACK, J.M. ve HAWVER, T. "Leading with emotional labor". **Journal of Managerial Psychology**, 23, 2008, 151-168.

ICKES, W., SNYDER, M. ve GARCIA, S. Personality influences on the choice of situations. In R. Hogan, J. Johnson ve S. Briggs (ed.). **Handbook of Personality Psychology**, 1997, 165-195.

ISENBARGER,L. ve ZEMBYLAS,M. "The emotional labor of caring in teaching". **Teaching and Teacher Education**, 22, 2005, 120-134.

ISIR, T. **Örgütlerde Personal Seçim Süreci: Bir Kamu Kuruluşundaki yönetici Personelin Kişilik Özelliklerinin Tespit Edilerek Personel Seçim Sürecinin İyileştirilmesi Üzerine Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi, 2006.

İPEK, C. **Resmi ve Özel Liselerde Örügtsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi**. Ankara Üniversitesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), 1999.

JACKSON, S.E., SCHWAB, R.L. ve SCHULER, R.S. "Toward an understanding of the burnout phenomenon". **Journal of Applied Psychology**, 71,1986, 630-640.

JUDGE, T. A., HELLER, D. ve MOUNT, M.K. "Five-Factor model of personality and job satisfaction: A meta-analsis". **Journal of Applied Psychology**, 87, 2002, 530-541.

JUDGE, T.A., WOOLF, E.F. & HURST, C. "Is Emotional Labor More Difficult for Some Than Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study", **Personnel Psychology**, 62, 2009, 57-88.

KAÇMAZ, N. "Tükenmişlik Sendromu". **İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, 68, 2005, 29-32.

KAHN,W.A. "Caring fort he caregivers: patterns of the organizational caregiving". **Administrative Science Quarterly**, 38, 1993, 539-563.

KALLEBERG, A.L. ve LOSCOCCO, K.A. "Aging, Values and Rewards: Explaining Age Difference in Satisfaction", **American Sociological Review**, 48, 1983.

KEITH, D. ve NEWSTROM, J.W. **Human Behavior at Work : Organizational Behavior** (8 th ed.), New York : McGraw-Hill, 1989.

KEMPER, T.K. Sociological models in the explanation of emotions. In M.Lewis ve J. Haviland, **Handbook of emotions**, New York and London: The Guilford Pres.1995.

KIFFIN_PETERSON, S.A., JORDON, C.L. & SOUTAR, G.N. The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor. **Personality and Individual Differences**, 50, 2010, 43-48.

KIM, H.J. "Hotel Service Providers' Emotional Labour: The Antecedents and Effects on Burnout", **International Journal of Hospitality Management**, 27, 2008, 151-161.

KING, L.A. ve EMMONS, R.A. "Conflict over emotional expression: Psychological and physical correlates". **Journal of Personality and Social Psychology**, 58,1990, 864-877.

KING, M., MURRAY, M.A. ve ATKINSON, T. "Background Personality, Job Characteristics and Satisfaction with work in National Sample", **Human Relations**, 35, 1982. 119-133.

KING, E.B., GEORGE, J.M. ve HEBL, M.R. "Linking personality to helping behaviors at work: An interactional perspective". **Journal of Personality**, 73, 2005, 585-607.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, Guilford, New York, 2004.

KOKKINOS, C. "Job Stressor,Personality and Burnout in Primary School Teachers" **British Journal of Educational Psychology**, 77, 2007, 229-243.

KÖKSEL, L. **İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

KRONE, K.J., SLOAN, D.K., ve GALLANT, L.M. "Managerial emotionality in Chinese factories", **Management Communication Quarterly**, 11, 1997, 6-50.

KRONE, K.J. ve MORGAN, J.M. "Emotion metaphors in management: The Chinese experience", in S.Fineman (ed.), **Emotion in Organizations** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA:Sage. 2000.

KRUML,S.M. ve GEDDES, D. "Exploring the dimensions of emotional labor: The hearth of Hochschild's work". **Management Communication Quarterly**, 14, 2000, 8-49.

KRUML,S.M. ve GEDDES, D. Catching fire without burning out: Is there an ideal way to perform emotional labor. In N.M. Ashkanasy, C.E.Hartel, W.J.Zerbe (ed.), **Emotions in the workplace**, Wesport,CT:Greenwood.1998.177-188.

KUMAR, K., BAKHSHI, A. ve RANI, E. "Linking te "Big Five" Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior". **International Journal of Psychological** Studies, 1, 2009.

LASKY,S. "The cultural and emotional politics of parent-teacher interaction". **Teaching and Teacher Education**, 16, 2000, 843-860.

LAZARUS, R.S. "Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion". **American Psychologist**, 46, 1991, 819-834.

LAZARUS, R.S. ve FOLKMAN, S. **Stress, appraisal and coping**. New York:Springer. 1984.

LEE, R.T. ve ASHFORTH, B.E. "A Further Examination of Managerial Burnout: Toward and Integrated Model". **Journal of Organizational Behavior**, 14, 1993, 3-20.

LEE, R. T. ve ASHFORTH, B. E. "A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) models", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 54, 1993, 369–398.

LEITER, M.P. ve MASLACH,C. "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment". **Journal of Organizational Behavior**, 9, 1988, 297-308.

LEIDNER, R. "Emotional Labor in Service Work". **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 1999, 561, 81.

LIEBERT, M. L. ve SPIEGLER, M. D. **Personality Strategies and Issues,** California, Brooks/Cole Publishing Company, 1990.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnet (ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976, 1279-1350.

LOPEZ, J.M.O., BOLANO, C.C. ve NARINO, M.J.S. "Exploring Stres, Burnout, and Job Dissatisfaction in Secondary School Teachers". **International Journal of Psychology and Psychological Therapy**, 10, 2010, 107-123.

LUTHANS, F. **Organizational Behavior**. Sixth Edition, New York: McGraw-Hill Inc. 1992.

LUTHANS, F. **Organizational Behavior,** New York, McGraw Hill Co., 1995.

MARTIN, J., KNOPOFF, K. Ve BECKMAN, C. "An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at the body shop", **Administrative Science Quarterly**, 43, 1998, 429-469.

MASLACH, C. **Burnout: The cost of caring.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1982.

MASLACH, C. **Burnout: A multidimensional perspective**. In W.B. Schaufeli, C.Maslach ve T.Marek (Ed.), Professional burnout: Recent developments in theory and research. Washington, DC:Taylor &Francis. 1993.

MASLACH, C. "Take this job and love it". **Psychology Today**, October, 1999, 50-80.

MASLACH, C. "Job-Burnout: New Directions in Research and Intervention". **Current Directions in Psychological Science,** 12, 2003, 189-192.

MASLACH, C. ve JACKSON, S.E. "The measurement of experienced burnout". **Journal of Occupational Behavior**, 2, 1981, 99-113.

MASLACH, C., SCHAUFELI, W.B. VE LEITER, M.P. "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**, 52, 2001, 397-422.

MAYER, J.D., SALOVEY,P. ve CARUSO, D. Models of emotional intelligence. In Sternberg, R.J. (ed.), **Handbook of Intelligence**, Cambridge University Press, New York, 396-420, 2000.

McCLELLAND, D.C., **The Achieving Society**. New York:Van Nostrand. 1961.

McCRAE, R.R. ve COSTA, P.T. "The structure of interpersonal traits: Wiggin's circumplex and five-factor model". **Journal of Personality and Social Psychology**, 56, 1989, 586-595.

McCRAE R.R. ve COSTA, .T.Jr. "Adding Liebe und Arbeit: The full five-factor model and well-being", **Personality and Social Psychology Bulletin**, 17, 1991, 227-232.

McCRAE, R.R. & JOHN, P.T. "An Introduction to the five factor model and its implications", **Journal of Personality**, 60, 1992, 175-215.

McCRAE R.R. & COSTA, .T.Jr. "Trait Explanations in personal psychology". **European Journal of Personality**, 9, 1995, 231-252.

McCRAE, R.R., COSTA, P.T. "Personality Trait Structure as a Human Universal", **American Psychologist**, 52, 1997, 509-525.

MEHMEDOĞLU, A.U. **Dindarlarda ve Dindar Olmayanlarda Kişilik Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, 1999.

MELAMED, S., BEN-AVI, I., LUZ, J. ve GREEN,M. "Objective and subjective work monotomy: effects on Job Satisfaction, Psychological Distress and Absenteeism in Blue Collar Workers", **Journal of Applied Psychology**, 80, 1995, 29-42.

MEYDAN, C.H. **Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Çalışma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010.

MEYDAN, H. C. ve ŞEŞEN, H. **Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları,** Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.

MILLER, K.I., CONSIDINE, J. ve GARNER, J. "Let me tell you about my job: Exploring the terrain of emotion in the workplace", **Management Communication Quarterly**, 20, 2007, 231-260.

MILLER, H.A., MIRE,S. ve KIM, B. "Predictors of Job Satisfaction Among Police Officers: Does Personality Matter?", **Journal of Criminal Justice**, 37, 2009. 419-426.

MORGAN, S. "Personality Variables as Predictors of Empathy". **Behavioral Disorders,** 2, 1977, 89-94.

MORRIS, J.A. ve FELDMAN, D.C. "The dimensions, antecedents and consequences of emotional labor". **Academy of Management Journal,** 21, 1996, 986-1010.

MORRIS, J.A. ve FELDMAN, D.C. "Managing emotions in the workplace". **Journal of Managerial Issues**, 9, 1997, 257-274.

MORTERSON, S.T. "Cultural differences and similarities in seeking social support as a response to academic failure:A comparison of American and Chinese college students", **Communication Education**, 55, 2006, 127-146.

MOTTET, T.P. ve BEEBE,S.A. Foundations of instructional communication. In T.P. Mottet, V.P.Richmond ve J.C. McCroskey (Ed.), **Handbook of instructional communication: Rhetorical and relational perspectives**. Boston:Allyn&Bacon.2006.

MOUNT, M. K., BARRICK, M. R., SCULLEN, S. M. ve ROUNDS, J. "Higher-Order Dimensions of The Big Five Personality Traits and The Big Six Vocational Interest Types", **Personal Psychology**, 58, 2005, 447–478.

MUMBY, D.K. ve PUTNAM, L.L. " The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality". **Academy of Management Reviw**, 17, 1992, 465-486.

NAKTİYOK, A. **Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi. 1999.

NEAR, J.P., SMITH,A., RICE, R.W. ve HUNT, R.G. "Job Satisfaction and Nonwork Satisfaction as Components of Life Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, 13, 1983, 126-144.

NEWSTROM, J. W. ve DAVIS, K. **Organizational Behavior. Human Behavior at Work.** 9th Edition, McGraw-Hill, New York, 1993.

OATLEY, K. **Best laid schemes:The psychology of emotions**. Cambridge: Cambridge University Press. 1991.

OATLEY, K. Social Consruction in emotions. In M. Lewis ve J.M. Haviland (Ed.). **Handbook of Emotions**. Newyork:Guilford. 1993.

ORGAN, D. ve HAMNER, W.C. **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach**, Texas, Business Publication Inc., 1982.

ORGAN, D.W. ve RYAN, K. "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, 48, 1995, 775-802.

ORGAN, D.W. ve LING, A. "Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior", **Journal of Social Psychology**, 135, 1995, 339-350.

OSHAGBEMI, T. "Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction?", **International Journal of Social Economics**, 27, 2000, 213–226.

OTT, J.S. **The Organizational Culture Perspective**, Dorsey Press, Chicago, 1989.

ÖZDAYI, N. **İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, 1990.

ÖZDEMİR, H.Ö. **Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel** Özdeşleşme, **Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: OPET Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, 2007.

ÖZGEN, I. **Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.

ÖZGÜVEN, İ.E. **Hacettepe Kişilik Envanteri El Kitabı**, Ankara, 1992.

ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. Örgütsel Davranış, Beşinci Baskı, **Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları**, Yayın No:11, Eskişehir, 2001.

ÖZYER, K. **Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü** . (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi,2010.

PARSONS, T. **The social system**. Glencoe, IL: Free Press. 1951.

PETERS, T. J., ve WATERMAN, R. H. **In Search of Excellence.** New York, Harper & Row, 1982.

PETTIGREW, A. "On studying organizational culture". **Administrative Science Quarterly**, 24, 570-581.

PINES, A. ve ARONSON, E. **Career Burnout: Causes and cures**. New York: Free Press. 1988.

POGREBIN, M.R. ve POOLE, E.D. Emotion management: A study of police response to tragic events. In M.G. Flaherty ve C. Ellis (ed.), **Social perspectives on emotion** (vol. 3, 149-168). Greenwich, CT:: JAI Press. 1995.

PUGLIESI, K. "The consequences of emotional labor: Effects oon work stress, job satisfaction and well-being", **Motivation and Emotion,** 23, 1999,125-154.

QUCHI, W. **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge**. Avion Books: NY. 1981.

RAFAELI, A. ve SUTTON,R. "Expression of emotions as part of work role". **Academy of Management Review**, 32, 1987, 245-273.

RAFAELI, A. ve SUTTON,R. The expression of emotion in organizational life. In B.M.Staw ve L.L.Cummings (Ed.). **Research on organizational behavior**. Greenwish, CT:JAI Pres.1989.

RAFAELI, A. ve SUTTON,R. "Emotional contrast strategies as means of social influence: Lessons from criminal interrogators and bill collectors", **Academy of Management Journal**, 34, 1991, 749-775.

RAY, E.B. ve MILLER,K.I. "The influence of communication structure and social support on job stress and burnout", **Management Communication Quarterly**, 4, 1991, 506-527.

RICE, R., McFARLIN,D. ve BENNET, D., "Stands of Comparison and Job Satisfaction", **Journal of Applies Psychology**, 74, 1989, 591-598.

RICHARDSON, B.K., ALEXANDER, A. ve CASTLEBERRY, T. "Examining teacher turnover in low-performing, multi-cultural schools: Relationships among emotional labor, communication symmetry and intent to leave". **Communication Research Reports**, 25, 2008, 10-22.

RICHMAN,J.A. "Deviance from sex-linked expressivity norms and psychological distress". **Social Forces**, 67,1988, 208-215.

ROBBINS, S.P. **Organization Theory:Structure, Design and Applications**. 2nd Ed. Prentice Hall Int. Ed:Simon&Schuster Englewood Cliffs, NJ. 1987.

RODE, J. C. "Job Satisfaction and Life Satisfaction Revisited: A Longitudinal Test of an Integrated Model", **Human Relations**, 57, 2004, 1205-1230.

RODIN, J. "Aging and health: Effects on the sense of control". **Science**, 233, 1986,1271-1276.

ROSETTE, D. "The impact of Organizational Values and Performance Management Congruency on Satisfaction and Commitment", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 44, 2006, 7-24.

RUTTER, D.R. ve FIELDING, P.J. "Sources of occupational stress: An examination of British prison officers", **Work and Stress**, 2, 1988, 291-299.

SAARI, L.M. ve JUDGE, T.A. "Employee Attitudes and Job Satisfaction", **Human Resource Management**, 2004.

SAĞLAM, E. **Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, 2008.

SALOVEY, P., HSE, Emotional intelligence and the self-regulation of affect. In D.M. Wegner ve E, C.K. ve MAYER, J.D. J.W. Pennebaker (ed.), **Handbook of mental control** (258-277). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1993.

SASS, J.S. "Emotional labor as cultural performance in a non-profit nursing home". **Dissertation Abstracts International**, 58, 1997.

SAXTON, M.J., PHILIPS,J.S. ve BLAKENEY,R.N. "Antecedents and consequences of emotional exhaustion in the airline reservation service sector". **Human Relations**, 44, 1991, 538-595.

SCHAUBROECK,J. veJONES,J.R. "Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms", **Journal of Organizational Behavior**, 21, 2000, 163-183.

SCHAUFELI, W.B. ve VAN DIERENDONCK, D. "The Construct Validity of two Burtnout Measures". **Journal of Organizational Behavior, 14,** 1993, 631-647.

SCHMISSEUR,A. **The art of well-being: managing emotional dissonance in the workplace** . Paper presented at the international Communication Association annual meeting. San Diego, CA. 2003, May.

SCHNEIDER, B. ve BOWEN, D.E. "Employee and customer perceptions of service in banks: Replican and extension", **Journal of Applied Psychology**, 70,1985, 423-433.

SHEESLEY, D.F. "Burnout and the Academic Teaching Librarian: An Examination of the problem and Suggested Solutions". **The Journal of Academic Librarianship**, 27, 2001, 447-451.

SHULER, S. ve SYPHER, B.D. "Seeking Emotional Labor: When the Heart Enhances the Work Experience", **Management Communication Quarterly**,14, 2000, 50-90.

SMIRCICH, L. "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly,** 28, 1983, 339-358.

SCHNEIDER, B. Ve DACHLER, H.P. "Anote on the stability of job descriptive ındex", **Journal of Applied Psychology**, 63, 1978, 650-653.

SCHNEIDER, B. "Evolution of Study and practice of personality at work", **Human Resource Managment**, 46, 2007, 583-610

SCHEIN, E. "Organizational Culture", **American Psychologist**, 45, 1990, 109-119.

SCHEIN, E. "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture". **Organizational Dynamics**, 13-18, 1983.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership,** San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992.

SCHERMERHORN, J.R., HUNT, J.G. ve OSBORN, R.N., **Organizational Behaviour**. 7th Ed., USA: University of Poenix, John Wiley&Sons, Inc.

SCHMITT, D. P., Allik, J., McCrae, R. R. & Benet-Martinez, V. "The Geographic Distribution of Big Five Personality Traits: Patterns and Profiles of Human Self-description Across 56 Nations", **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 38, 2007, 173-212.

SCHOLL, R.W. "Differentiating Commitment from Expectancy as a Motivation Force", **Academy of Manegement Review**, 6, 1981, 589-599.

SEÇMEN, S. **Amirlerin Liderlik Tarzları ve Kişilik ile İlgili Değerlendirmelerinin İş Tatmini Üzerine Etkileri: TSK'da Yapılan bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

SEEMAN, M. "Alienation and anomie", In J.Robison, P. Shaver ve L.Wrightman (ed.). **Measures of personality and social psychology attitudes**. (291-295). San Diego, CA: Academic Press. 1991.

SHANN, M.H. "professional Commitment and Job Satisfaction Among Teachers in Urban Middle Schools", **Journal of Educational Research**, 92, 1998, 67-73.

SHULER,S. ve SYPHER, B.D. "Seeking emotional labor:When managing the heart enhances the work experience", **Management Communication Quarterly**, 14, 2000, 50-89.

SINGH, J. GOOLSBY, J.R. ve RHOADS, G.K. "Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives", **Journal of Marketing Research**, 16,1994, 558-569.

SMYLIE, M. A. **Teacher Stress in a time of Reform**. In R.Vanderberghe ve M.Huberman (Ed.). Cambridge, UK: Cambridge University Pres.1999.

SNYDER, M. "Self-monitoring of expressive behavior". **Journal of Personality and Social Psychology**, 30,1974, 526-237.

SOHN, Hae-K., LEE T.J. "Relationship Between HEXACO Personality Factors and Emotional Labour of Service Providers in the Tourism İndustry", **Tourism Management**, 33, 2012, 116-125.

SÖYÜK, S. **Örgütsel Adaletin İŞ Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

SPECTOR, P. E. **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences**. London, Sage, 1997.

STAW, B.M., SUTTON, R.I. ve PELLED, L.H. "Employee positive emotion and favorable outcomes at the work-place", **Organization Science**, 5, 1994, 51-71.

SUH,E., DEINER, E., OISHI, S. ve TIRANDIS, H.C. "The shifting basis of life satisfaction judgments across cultures: Emotions vs norms", J. Personal. **Social Psychology**, 74, 1998, 482-493.

SUNDSTROM, E. Work places: **The psychology of the physical environment in offices and factories**. Cambridge, England: Cambridge University Press. 1986.

SUTTON, R.I. "Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors". **Administrative Science Quarterly**, 36, 1991, 245-268.

SUTTON,R.E. "**The emotional experiences of teachers**". Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA. 2000a.

SUTTON, R.E. "Emotional regulation goals and strategies of teachers". **Social Psychology of Education**, 7, 2004, 379-398.

SUTTON,R.E. ve WHEATLEY, K..F. "Teachers' emotions and teaching: A review of the literature and directions for future research", **Educational Psychology Review**, 15, 2003, 327-358.

SÜMER, N. "Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar", **Türk Psikoloji Yazıları**, 3, 2000, 49-74.

SÜMER, N. **Beş Faktör Kişilik Özellikleri (Big Five Inventory) Türkçeleştirme Çalışması**, (Yayımlanmaış Eser), 2005.

SÜMER, N., LAJUNEN, T., ÖZKAN, T. "**Big Five Personality Traits As the Distal Predictors of Road Accident Involvement**", G. Underwood (Ed.),Traffic and Transport Psychology, Elsevier, 2005.

ŞEŞEN, H. **Öncülleri ve Sonuçları ile Örgütiçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2010.

ŞEŞEN, H., ÇETİN, F. ve BASIM, H.N. "The Effects of Burnout on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction", **International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences**, 1, 2011, 40-64.

ŞİMŞEK, Ö. F. **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, temel ilkeler ve LISREL Uygulamaları.** Ankara, Ekinoks yayınları, 2007.

TAŞLIYAN, M. "Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta bir Alan Çalışması", **Selçuk Üniversitesi karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, 12, 2007.

TETT, R.P. ve MEYER, J.P. "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings", **Personal Psychology**, 46, 1993, 259-291.

TEWS, M. & GLOMB, T.M. **Emotional Labor and te Five Factor Model of Personality**. *Cornell University Center for Hospitality Research Paper* 2004. http://www.hotelschool.cornell.edu/chr/pdf/showpdf/laborfivefactor.pdf(Erişim:01/02/2010).

THOITS, P.A. Emotional deviance: Research agendas. In T.D. Kemper (ed.), **Research agendas in the sociology of emotions** (180-203). Albany: State University of New York Press. 1990.

TIFFT, S. "Who's teaching our Children?", **Time**, 132, 1988, 58-64.

TIMMERS, M., FISCHER, A.H. ve MANSTEAD, A.S.R. "Gender motives for regulating emotions". **Personality and Social Psychology Bulletin**, 24, 1998, 974-985.

TING-TOOMEY,S. "**Identıty negotiation theory: Crossing cultural boundries**". In W.B.Gudykunst (ed.), Theorizing about intercultural Communication, Thousand Oaks, CA:Sage. 2005.

TOLICH, M.B. "Alienation and liberating emotionsemotions at work". **Journal of Contemporary Ethnography**, 22, 1993, 361-381.

TORUN, A. "Stres ve Tükenmişlik" Endüstri ve Örgüt Psikolojisi içinde, Ed. Suna Tevrüz, 2. Baskı, **Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını**, 1997, 43-53.

TRACY,S.J. "Becoming a character for commerce:Emotion labor, self-subordination and discursive construction of identity in a total institution", **Management Communication Quarterly**, 14, 2000, 90-128.

TRACY,S. "Locking up emotion: Moving beyond dissonance for understanding emotional labor discomfort", **Communication Monographs**, 72, 2005, 261-283.

TROMAN,G. "Teacher stres in a low-trust society". **British Journal of Sociology of Education**, 21, 2000, 331-353.

TURNER, R.H., "The real self: From institution to impulse". **American Journal of Sociology**, 81, 1976, 989-1016.

TURNER,J.C. **Social Influence**. Pasific Grove, CA:Brooks.1991.

UYAN, G. **Öğretmenlerin İş Değerleri, Kişilik Özellikleri ve İş Tatminleri Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: MEB'e Bağlı Resmi ve Özel Eğitim Kurumlarında Gerçekleştirilen Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002.

VAN MAANEN, J. ve BARLEY, S.R. Occupational communities: Culture and control in organizations. In B.M. Staw ve L.L. Cummings (ed.), **Research in organizational behavior** (vol.6:287-365). Greenwich, CT: JAI Press. 1984.

VAN MAANEN, J. ve KUNDA, G., "Real feelings": Emotional expression and organizational culture. In L.L. Cummings ve B.M. Staw (ed.), **Research in organizational behavior** (vol.11:43-103). Greenwich, CT: JAI Press. 1989.

VAROL, M., **Örgüt Sosyolojisine Giriş. Ankara**: Ankara Üniversitesi Yayınları No:2. 1993.

VROOM, H. V. **The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation**. New York: John Wiley and Sons., 1964

VURAL, Z.B.A. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları, 2003.

YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Detay Yayıncılık. 2004.

WATSON, D. ve CLARK, L.A. "On traits and temperament: General and specific factors of emotional experience and their relation to the five-factor model". **Journal of Personality**, 60, 1992, 441-476.

WEISS, H.M. "Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", **Human Resource Management Review**, 12, 2002, 174.

WEISS, D.J., DAWIS, R.V., ENGLAND, G.W. ve LOFQUIST, L.H. **Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire**. University of Minnesota Industrial relations Center, Minneapolis, 1967.

WEISS, H. ve CROPANZANO, R. "Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work". **Research in Organizational Behavior**, 18, 1996, 43-103.

WHARTON,A.S. "The affective consequences of service work", **Work and Occupations**, 20,1993, 205-232.

WHARTON, A.S. "The psychological consequences of emotional labour". **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 561,1999a,158-176.

WHARTON, A.S. The psychosocial consequences of emotional labor. In R.J. Steinberg ve D.M. Figart (ed.). **Emotional labor in service economy** (38-45). The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 561,1999b.

WHARTON, A.S. ve ERICKSON, R.J. "Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles". **Academy of Management Review**, 18,1993, 486-493.

WHYTE, W.F. When workers and customers meet. In E. Katz ve B. Danet (ed.), **Bureaucracy and the public: A reader in official- client relations** (257-271). New York: Basic Books. 1973.

WILKINS, A. ve QUCHI, W. "Efficient Cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance". **Administrative Science Quarterly,** 28, 468-481.

WINOGRAD.K. **Good day, bad day:Teaching as a high-wire act**. Lanham,MD:ScarecrowEducation, 2005.

WOUTERS, C. "The sociology of emotions and flights attendants: Hochschild's managed hearth". **Theory, Culture and Society**, 6, 1989, 95-123.

WRIGHT, T. ve CROPANZANO,R. "Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover". **Journal of Applied Psychology**, 83, 1998, 486-493.

YAĞMURLU, A. "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar", **Siyasal Bilgiler Dergisi**, 52, 1997, 717-724.

ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. ve BERRY, L.L. **Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations**. New York:Free Press. 1990.

ZEMBYLAS, M. "Structures of feeling in a curriculum and teaching: Theorizing the emotional rules". **Educational Theory**, 52, 2002b, 187-208.

ZERBE, W. ve FALKENBERG, L. The expression of emotion in organizational life: Differences across occupations. **Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada**, 10(part): 87-96, 1989.

ZHANG, Q. VE W. ZHU. "Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout and Satisfaction in Chinese Higher Education", **Communication Education**, 57, 2008, 105-122.

YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Detay Yayıncılık. 2004.

YU, H.K., KIM, M. Y., JUNG, H.K. "The Relations Between the Big Five Personality Factors, Organizational Support Recognition, and Customer Orientation in the Restaurant Sector", **Hotel Management Review,** 16, 2007, 201-219.

ZAPF, D. "Emotion work and psychological well-being: A Review of the literature and some conceptual considerations", **Human Resource MAnagement Review**, 12, 2002, 237-268.

ZEL, U. **Kişilik ve Liderlik**. Ankara: Seçkin Yayınevi. 2001.

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

ANKET FORMU-384

Sayın Öğretmenim;

Bu anket formu, **"Öncülleri ve Sonuçları ile Duygusal Emek: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma"** konulu Doktora Tezi kapsamında yapılan bir araştırmaya veri temin edebilmek amacıyla hazırlanmıştır.

Ankette yer alan sorulara içtenlikle ve hiçbir soruyu atlamadan yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Ankete verilebilecek yanıtlar istatistiksel kurallara uygun olarak genellenecek ve sadece anılan bilimsel araştırma için kullanılacaktır. Bu bakımdan anket formunda kimliğinizin belirlenmesine gerek olmadığı için, lütfen isminizi yazmayınız.

Değerli vaktinizi ayırarak anketi yanıtladığınız için çok teşekkür ederim.

Rukiye CAN YALÇIN
KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

İletişim Bilgileri : e- mail : rukiyecan@yahoo.com
Cep Tel. : 0.505.5806146

Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz (**X**) veya doldurunuz.

1. **Görev yaptığınız okul türü:**
   İlköğretim ( ), Normal Lise ( ), METEM ( ), Sağlık ( ), Anadolu Lisesi ( ), İHL ( )
2. **Branşınız :**
3. **Cinsiyetiniz :** Kadın ( ), Erkek ( )
4. **Yaşınız :** 20- 30 arası ( ), 31- 40 arası ( ), 41-50 arası ( ), 50 ve üstü ( )
5. **Medeni Durumunuz :** Evli ( ), Bekar ( )
6. **Eğitiminiz :** Ön Lisans ( ), Lisans ( ), Yüksek Lisans ( ), Doktora ( )
7. **Meslekte hizmet süreniz :** 0-5 yıl ( ), 6-12 yıl ( ), 13-20 yıl ( ), 21 ve üstü ( )
8. **Kurumunuzdaki statünüz :**
   Kadrolu ( ), Sözleşmeli ya da ücretli ( )
9. **Hizmet ettiğiniz sektör**
   Devlet Okulu ( ), Özel Okul/Dershane ( )

Aşağıda sizi kısmen tanımlayan (ya da pek tanımlamayan) bir takım özellikler sunulmaktadır. Lütfen verilen özelliklerin sizi ne oranda yansıttığını, ya da yansıtmadığını belirtmek için size en uygun dereceye karşılık gelen boş kutucuğa (**X**) işareti koyunuz.

1 : Hiç Tanımlamıyor
2 : Çok Az Tanımlıyor
3 : Kısmen Tanımlıyor
4 : Oldukça Tanımlıyor
5 : Tamamen Tanımlıyor

		DERECELER	1	2	3	4	5
1.	Konuşkan						
2.	Başkalarında hata arayan						
3.	İşini tam yapan						
4.	Bunalımlı, melankolik						
5.	Orijinal, yeni görüşler ortaya koyan						
6.	Çekingen						
7.	Yardımsever ve çıkarcı olmayan						
8.	Umursamaz						
9.	Rahat, stresle kolay baş eden						
10.	Çok değişik konuları merak eden						
11.	Enerji dolu						
12.	Başkalarıyla sürekli didişen						
13.	Güvenilir bir çalışan						
14.	Gergin olabilen						
15.	Maharetli, derin düşünebilen						
16.	Heyecan yaratabilen						
17.	Affedici bir yapıya sahip						
18.	Dağınık olma eğiliminde						
19.	Çok endişelenen						
20.	Hayal gücü yüksek						
21.	Sessiz bir yapıda						
22.	Genellikle başkalarına güvenen						
23.	Tembel olma eğiliminde olan						
24.	Duygusal olarak dengeli, kolayca keyfi kaçmayan						
25.	Keşfeden, icat eden						
26.	Atılgan bir kişiliğe sahip						
27.	Soğuk ve mesafeli olabilen						
28.	Görevi tamamlanıncaya kadar sabır gösterebilen						
29.	Dakikası dakikasına uymayan						
30.	Sanata ve estetik değerlere önem veren						
31.	Bazen utangaç, çekingen olan						
32.	Hemen hemen herkese karsı saygılı ve nazik olan						
33.	İşleri verimli yapan						
34.	Gergin ortamlarda sakin kalabilen						
35.	Rutin işleri yapmayı tercih eden						
36.	Sosyal, girişken						
37.	Bazen başkalarına kaba davranabilen						
38.	Planlar yapan ve bunları takip eden						
39.	Kolayca sinirlenen						
40.	Düşünmeyi seven, fikirler geliştirebilen						
41.	Sanata ilgisi çok az olan						
42.	Başkalarıyla işbirliği yapmayı seven						
43.	Kolaylıkla dikkati dağılabilen						
44.	Sanat, müzik ve edebiyatta çok bilgili olan						

ÖLÇEK - 2

Aşağıda belli bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşayıp yaşamadığınızı düşünerek, size göre en uygun dereceyi işaretleyiniz.

1 : Hiçbir Zaman
2 : Çok Nadir
3 : Bazen
4 : Çoğu Zaman
5 : Her Zaman

Öğrenci(ler) / Sınıf ile iletişim içindeyken.....

1.	Öğrencilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
2.	Öğrencilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum gibi görünmeye çalışırım.					
3.	Öğrencilerle ilgilenirken şov yaparım.					
4.	Mesleğim gereği sergilemem gereken duyguları gerçekten hissediyormuşum gibi davranırım.					
5.	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.					
6.	Öğrencilerime gerçekte hissettiğimden farklı duygular sergilerim.					
7.	Öğrencilerle ilgilenirken sahte duygular sergilerim.					
8.	Öğrencilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissetmeye çalışırım.					
9.	Öğrencilere göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
10.	Öğrencilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
11.	Öğrencilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba sarf ederim.					
12.	Öğrencilere sergilediğim duygular samimidir.					
13.	Öğrencilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.					
14.	Öğrencilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.					

ÖLÇEK – 3

Aşağıda belli bazı duyguları ve durumları içeren ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşayıp yaşamadığınızı düşünerek, size göre en uygun dereceyi işaretleyiniz.

		DERECELER	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1 : Hiçbir Zaman **2 :** Çok Nadir **3 :** Bazen	**4 :** Çoğu Zaman **5 :** Her Zaman						
1.	İşimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum.						
2.	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.						
3.	Sabahları kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.						
4.	Öğrencilerimin ne hissettiğini anlayabilirim.						
5.	Bazı öğrencilere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.						
6.	Bütün gün öğrencilerle çalışmak benim için çok yıpratıcı.						
7.	Öğrencilerimin sorunlarına en uygun çözüm yolları bulurum.						
8.	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.						
9.	Yaptığım iş sayesinde öğrencilerin yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.						
10.	Bu meslekte çalışmaya başladıktan beri insanlara karşı sertleştim.						
11.	Bu mesleğin beni duygusal olarak katılaştırmasından korkuyorum.						
12.	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.						
13.	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.						
14.	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.						
15.	Öğrencilere ne olduğu umurumda değil.						
16.	Doğrudan doğruya öğrencilerle çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.						
17.	Öğrencilerle aramda rahat bir hava yaratıyorum.						
18.	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.						
19.	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.						
20.	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.						
21.	İşimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.						
22.	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerinin sanki benden kaynaklanmış gibi davrandıklarını hissediyorum.						

ÖLÇEK – 4

Aşağıda görev yaptığınız okul ile ilgili olabilecek bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

1 : Hiç Katılmıyorum **2** : Az katılıyorum **3**:Bir Ölçüde Katılıyorum	**4** : Çoğunlukla Katılıyorum **5** : Tamamen Katılıyorum	**DERECELER**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır						
2.	Kurallara uymaya çok fazla önem verilir						
3.	Çalışanlar aile ferdi gibi görülür						
4.	Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır						
5.	Bilgi, işletme içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabilir						
6.	Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır						
7.	Yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir						
8.	Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır						
9.	Yönetim eleştiriye açıktır						
10.	Üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur						
11.	Sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır						
12.	Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir						
13.	Kişisel haklara saygıya önem verilir						
14.	Çalışanların kişisel menfaatlerine önem verilir						
15.	Fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir						
16.	Kaliteye son derece önem verilir						
17.	Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir						
18.	Kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur						
19.	Otoriteye saygı son derece önemlidir						
20.	Emir komuta zincirine son derece önem verilir						
21.	Çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına müsamaha gösterilir						
22.	Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir						
23.	Her gün aynı şey yapılıyormuş hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır						
24.	Çalışanlar yöneticileri aile büyüğü gibi görür						

ÖLÇEK – 5

Lütfen aşağıdaki ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşayıp yaşamadığınızı düşünerek, size göre en uygun dereceyi işaretleyiniz.

1 : Hiç Katılmıyorum **4** : Çoğunlukla Katılıyorum **2** : Az katılıyorum **5** : Tamamen Katılıyorum **3**:Bir Ölçüde Katılıyorum		**DERECELER**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	İşim benim için bir hobi gibidir						
2.	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum						
3.	İşimden çok keyif alıyorum						
4.	Genel olarak işim beni tatmin ediyor						
5.	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum						