

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**KİŞİLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE BAĞLILIĞIN DUYGUSAL EMEĞE
ETKİLERİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Hale Nur GÜLER

(Y1112.640055)

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın MARŞAP

Ocak, 2018



23/01/2018

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA TEZ ONAY BELGESİ

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programı Y1112.640055 numaralı öğrencisi Hale Nur GÜLER'in "KİŞİLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE BAĞLILIĞIN DUYGUSAL EMERGE ETKİLERİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA" adlı doktora tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 12/07/2017 tarih ve 2017/16 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından ile Doktora tezi olarak edilmiştir.

	Unvan- Ad-Soyad	İmza
Danışman	Prof. Dr. Akın MARŞAP	
Üye (TİK)	Prof. Dr. Salih GÜNEY	
Üye (TİK)	Prof. Dr. Uğur YOZGAT	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Özlem ATAN TARLACI	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Neşe SAĞLAM	

Tezin Savunulduğu Tarih :23/01/2018

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU
Enstitü Müdür Vekili

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Kişilik, Örgütsel Güven ve Bağlılığın Duygusal Emeğe Etkileri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynaklarda gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (/ /2018)

Hale Nur GÜLER





Aileme,

ÖNSÖZ

Değişen ve gelişen dünyada insan faktörü her zaman önemini korumaktadır. İnsan kaynağının yetiştirilmesinde etkili olan üniversiteler bünyesindeki akademisyenlerin duygusal emek davranışları da bu bağlamda önem arz etmektedir. Çalışmada akademisyenlerin duygusal emek gösterimleri ile kişilik özellikleri, örgütsel güven, bağlılık ve duygusal emeğin çıktıları olan tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkileri incelenmiştir.

Araştırma ve çalışmalarım sürecinde önerilerini ve içten desteğini esirgemeyen, tezin şekillenmesine katkıda bulunan, ilgisi ve anlayışlılığı ile her zaman motive eden, her aşamada yol gösteren ve sergilemiş oldukları eşsiz sabır için çok değerli tez danışmanım Sayın Prof.Dr.Akın MARŞAP'a,

Doktora ders döneminden itibaren tüm süreçte yanımda olup çok kıymetli yönlendirmeleri ile bu yolda her ihtiyaç duyduğumda desteğini hissettiğim değerli hocam Sayın Prof.Dr.Salih GÜNEY'e,

Çalışmam süresince tez izleme jürisinde göstermiş oldukları üstün ve eşsiz anlayış, rehberlik ve her zaman emek vererek yapmış olduğu çok kıymetli yönlendirmeleri için Sayın Prof.Dr.Uğur YOZGAT'a,

Tüm yardımseverlikleri, içten destekleri ve yaşanan her süreçte olumlu geribildirimleri ile bana güç verip sonsuz katkıları için çok değerli hocalarım, Yrd.Doç.Dr.Özlem ATAN'a ve Yrd.Doç.Dr.Neşe SAĞLAM'a,

Doktora eğitimi süresince değerli yönlendirmeleri için İstanbul Aydın Üniversitesi'nin tüm saygıdeğer öğretim üyelerine ve çalışanlarına,

Araştırma için zaman ve emek vererek anketi tamamlayan ve olumlu görüşlerini paylaşan tüm katılımcılara sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca varlıkları ile beni her konuda destekleyip, yüreklendiren, her zaman yanımda olup güç veren sevgili annem Nazmiye GÜLER ve sevgili babam Baki GÜLER'e en derin şükran ve minnet duygularıyla teşekkürü borç bilirim.

Ocak, 2018

Hale Nur GÜLER



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvi
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT	xviii
1 GİRİŞ.....	1
2 DUYGUSAL EMEK KAVRAMI, DUYGUSAL EMEK İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR, DUYGUSAL EMEĞİN ÖNCELLERİ, DUYGUSAL EMEK STRATEJİLERİ, DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ YOL AÇTIĞI SONUÇLAR	3
2.1 Duygusal Emek Kavramı	3
2.2 Duygusal Emek ile İlgili Temel Yaklaşımlar	7
2.2.1 Hoschild' in duygusal emek yaklaşımı	7
2.2.2 Ashforth ve Humprey yaklaşımı	9
2.2.3 Morris ve Feldman yaklaşımı.....	11
2.2.4 Grandey' in duygusal emek yaklaşımı	14
2.3 Duygusal Emegın Öncelleri	20
2.3.1 Bireysel faktörler.....	20
2.3.1.1 Cinsiyet	20
2.3.1.2 Medeni durum	21
2.3.1.3 Yaş	22
2.3.1.4 Duygulanım.....	22
2.3.1.5 Duygusal zeka	23
2.3.1.6 Empati	26
2.3.1.7 Gelir.....	27
2.3.1.8 Kıdem.....	27
2.3.2 Örgütsel faktörler	28
2.3.2.1 Duygusal emek gösterim kuralları	28
2.3.2.2 Otonomi	30
2.3.2.3 Sosyal destek	31
2.4 Duygusal Emek Stratejileri.....	32
2.4.1 Yüzeysel davranış	32
2.4.2 Derinlemesine davranış.....	33
2.4.3 Samimi davranış.....	34
2.5 Duygusal Emek Davranışlarının Yol Açtığı Sonuçlar	35
2.5.1 Olumlu sonuçlar	35
2.5.2 Olumsuz sonuçlar.....	35

3 KİŞİLİK TANIMI, KİŞİLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, KİŞİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER, KİŞİLİK KURAMLARI VE KİŞİLİĞİN DUYGUSAL EMEK İLE İLİŞKİSİ	38
3.1 Kişilik Tanımı.....	38
3.2 Kişilikle İlgili Temel Kavramlar	39
3.2.1 Benlik	39
3.2.2 Karakter.....	40
3.2.3 Kimlik	40
3.2.4 Mizaç.....	40
3.2.5 Yetenek	41
3.3 Kişiliği Etkileyen Faktörler	41
3.3.1 Ailesel faktörler.....	41
3.3.2 Biyolojik ve kalıtsal faktörler	42
3.3.3 Coğrafi ve fiziki faktörler.....	43
3.3.4 Sosyal ve kültürel faktörler	43
3.4 Kişilik Kuramları.....	44
3.4.1 Psikoanalitik Kuram.....	44
3.4.2 Özellik Kuramları.....	45
3.4.2.1 Allport' un özellik kuramı.....	45
3.4.2.2 Henry Murray' in kuramı	46
3.4.2.3 Raymond Cattell' in özellik kuramı	46
3.4.2.4 Beş Faktör kişilik kuramı	47
3.4.3 Eysenck' in kişilik kuramı	51
3.4.4 Alfred Adler' in kişilik kuramı	52
3.4.5 Carl Gustav Jung' in kişilik kuramı.....	53
3.4.6 Eric Berne' nin kişilik kuramı	54
3.4.7 Karen Horney' in kişilik kuramı	55
3.4.8 Erik Erikson' un kişilik kuramı.....	55
3.4.9 Salih Güney' in beğenilme kişilik kuramı	56
3.5 Kişiliğin Duygusal Emek ile İlişkisi.....	57
4 ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI, ÖRGÜTSEL GÜVENLE İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR, ÖRGÜTSEL GÜVENİN ALT BİLEŞENLERİ, ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ, ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN DUYGUSAL EMEK İLE İLİŞKİSİ.....	59
4.1 Örgütsel Güven Kavramı.....	59
4.2 Örgütsel Güven İle İlişkili Kavramlar	68
4.2.1 Açıklık.....	68
4.2.2 Dürüstlük ve doğruluk	68
4.2.3 Güvenirlik	68
4.2.4 Sadakat	69
4.2.5 Tutarlılık.....	69
4.2.6 Yardımseverlik.....	69
4.2.7 Yeterlik.....	69
4.3 Örgütsel Güvenin Alt Bileşenleri	70
4.3.1 Yöneticiye duyulan güven.....	70
4.3.2 Çalışma arkadaşlarına duyulan güven.....	73
4.3.3 Örgütün kendisine duyulan güven	74
4.4 Örgütsel Güven Modelleri.....	76
4.4.1 Mishra güven modeli.....	76
4.4.2 Mayer, Davis ve Shoorman'ın örgütsel güven modeli	76

4.4.3	Gabarro'nun yönetici-çalışan güven modeli.....	78
4.4.4	Bromiley ve Cummings güven modeli	78
4.4.5	Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli.....	79
4.4.6	Whitener, Brodt, Korsgard ve Werner'in yönetsel güvenirlilik modeli...	80
4.5	Örgütsel Güvenin Sonuçları	82
4.5.1	İş tatmini	84
4.5.2	İş performansı.....	85
4.5.3	Örgütsel adalet	85
4.5.4	Örgütsel bağlılık.....	86
4.5.5	Örgütsel vatandaşlık davranışı	86
4.5.6	İşten ayrılma niyeti.....	87
4.6	Örgütsel Güvenin Duygusal Emek ile İlişkisi	88
5	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL BOYUTLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ	90
5.1	Örgütsel Bağlılık Kavramı	90
5.2	Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları	93
5.2.1	Uyum boyutu.....	93
5.2.2	Özdeşleşme boyutu	93
5.2.3	İçselleştirme boyutu	94
5.3	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	94
5.3.1	Kişisel faktörler.....	95
5.3.2	Örgütsel faktörler	96
5.3.3	Örgüt dışı faktörler.....	98
5.4	Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	98
5.4.1	Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	99
5.4.2	Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı	99
5.4.3	O'Reilly ve Chatman' in örgütsel bağlılık yaklaşımı	100
5.4.4	Wiener' in örgütsel bağlılık yaklaşımı	100
5.4.5	Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	100
5.4.5.1	Duygusal bağlılık	101
5.4.5.2	Devam bağlılığı.....	102
5.4.5.3	Normatif bağlılık.....	103
5.4.6	Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı	104
5.4.7	Salancik' in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	104
5.4.8	Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	105
5.5	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	107
5.6	Örgütsel Bağlılık İle Duygusal Emek İlişkisi.....	109
6	TÜKENMİŞLİK KAVRAMI, TÜKENMİŞLİK YAKLAŞIMLARI, TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER, TÜKENMİŞLİĞİN AŞAMALARI, TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI VE BAŞAÇIKMA YOLLARI, TÜKENMİŞLİK İLE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ.....	111
6.1	Tükenmişlik Kavramı	111
6.2	Tükenmişliğin Aşamaları	113
6.3	Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler	114
6.4	Tükenmişlik Yaklaşımları	115
6.4.1	Freudenberger' in tükenmişlik yaklaşımı.....	115
6.4.2	Maslach' ın tükenmişlik yaklaşımı	116

6.4.2.1	Duygusal tükenme.....	116
6.4.2.2	Duyarsızlaşma	117
6.4.2.3	Kişisel başarıda düşme	117
6.4.3	Cherniss tükenmişlik yaklaşımı	118
6.4.4	Pines tükenmişlik yaklaşımı.....	118
6.4.5	Pearlman ve Hartman tükenmişlik yaklaşımı	119
6.5	Tükenmişliğin Sonuçları ve Başaçıkma Yolları.....	119
6.6	Tükenmişlik İle Duygusal Emek İlişkisi	121
7	İŞTEN AYRILMA NİYETİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN NEDENLERİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI, İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ	125
7.1	İşten Ayrılma Niyeti	125
7.2	İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	126
7.3	İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri	127
7.3.1	Bireysel faktörler.....	128
7.3.2	Örgütsel faktörler	128
7.3.3	Çevresel faktörler	129
7.4	İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	131
7.5	İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi.....	133
7.6	İşten Ayrılma Niyeti ve Duygusal Emek İlişkisi.....	134
8	ARAŞTIRMA.....	136
8.1	Araştırmanın Amacı	136
8.2	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	136
8.3	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	140
8.4	Veri Toplama Araçları.....	140
8.4.1	Duygusal emek ölçeği	141
8.4.2	Örgütsel bağlılık ölçeği.....	141
8.4.3	Örgütsel güven ölçeği	141
8.4.4	Kişilik ölçeği	142
8.4.5	Tükenmişlik ölçeği.....	142
8.4.6	İşten ayrılma niyeti ölçeği.....	142
8.5	Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri	142
8.6	Verilerin İstatistiksel Analizi.....	168
8.7	Araştırmanın Sınırlılıkları	169
8.8	Bulgular ve Yorumlar	169
8.8.1	Akademisyenlerin tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı.....	170
8.8.2	Ölçek ve alt boyut puanlarının tanımlayıcı istatistik sonuçları	171
8.8.3	Basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları.....	175
8.8.3.1	Kişiliğin duygusal emek üzerine etkileri.....	175
8.8.3.2	Örgütsel güvenin duygusal emek üzerine etkileri	177
8.8.3.3	Örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerine etkileri	180
8.8.4	Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları.....	182
8.8.4.1	Duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin rolü 183	
8.8.4.2	Derinlemesine duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin rolü	185
8.8.4.3	Yüzeysel duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin rolü	187

8.8.5	Kişilik, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin ve demografik özelliklerin karşılaştırma sonuçları	195
9	SONUÇLAR, TARTIŞMA VE SONRAKİ ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER	212
9.1	Sonuçlar	212
9.2	Tartışma	220
9.3	Sonraki Araştırmacılar İçin Öneriler	232
KAYNAKLAR		235
EKLER.....		275
ÖZGEÇMİŞ.....		286



KISALTMALAR

F	: Frekans
TDK	: Türk Dil Kurumu
vd	: ve diğeri
Ort	: Ortalama
N	: Örneklem Genişliği
s	: Sayfa
vol	: Cilt
Ss	: Standart sapma
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu
H	: Hipotez
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
DDK	: Duygusal davranış kuralları
Öb	: Örgütsel bağlılık
Ög	: Örgütsel güven
K	: Kişilik
T	: Tükenmişlik
İAN	: İşten ayrılma niyeti
ANOVA	: Analysis of Variance
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Duygusal Emek Kavramı Tanımları.....	6
Çizelge 2.2: Duygusal Emek Modellerinin Karşılaştırılması	19
Çizelge 4.1: Örgütsel Güvene İlişkin Bazı Araştırmaların Sonuçları.....	83
Çizelge 7.1: İşten Ayrılma ile İlişkili Kavramlar	130
Çizelge 7.2: İşten Ayrılmanın Sonuçları	133
Çizelge 8.1: Duygusal Emek Ölçeği Faktör Yapısı.....	143
Çizelge 8.2: Duygusal Emek Ölçeğinin Faktör Yük Değerleri	145
Çizelge 8.3: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri	147
Çizelge 8.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı.....	149
Çizelge 8.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yük Değerleri	151
Çizelge 8.6: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri	152
Çizelge 8.7: Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yapısı	153
Çizelge 8.8: Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör Yük Değerleri	156
Çizelge 8.9: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri	157
Çizelge 8.10: Kişilik Ölçeği Faktör Yapısı.....	158
Çizelge 8.11: Kişilik Ölçeğinin Faktör Yük Değerleri.....	160
Çizelge 8.12: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri ..	160
Çizelge 8.13: Tükenmişlik Ölçeği Faktör Yapısı	162
Çizelge 8.14: Tükenmişlik Ölçeğinin Faktör Yük Değerleri.....	164
Çizelge 8.15: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri ..	165
Çizelge 8.16: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Yapısı	166
Çizelge 8.17: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Faktör Yük Değerleri.....	167
Çizelge 8.18: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri ..	167
Çizelge 8.19: Akademisyenlerin Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	170
Çizelge 8.20: Kişilik ve Alt Boyut Puanlarının Ortalamaları.....	171
Çizelge 8.21: Örgütsel Güven ve Alt Boyut Puanlarının Ortalamaları	171
Çizelge 8.22: Duygusal Emek ve Alt Boyut Puanlarının Ortalamaları	171
Çizelge 8.23: Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyut Puanlarının Ortalamaları	172
Çizelge 8.24: Tükenmişlik ve Alt Boyut Puanlarının Ortalamaları	172
Çizelge 8.25: İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalaması	173
Çizelge 8.26: Ölçek ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Korelasyon Analizi).....	174
Çizelge 8.27: Kişilik Tiplerinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	175
Çizelge 8.28: Kişilik Alt Boyut Puanlarının Derinlemesine Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı	175
Çizelge 8.29: Kişilik Alt Boyut Puanlarının Yüzeysel Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı	176
Çizelge 8.30: Örgütsel Güvenin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	177

Çizelge 8.31: Örgütsel Güven Alt Boyut Puanlarının Derinlemesine Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı	178
Çizelge 8.32: Örgütsel Güven Alt Boyut Puanlarının Yüzeysel Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı	179
Çizelge 8.33: Örgütsel Bağlılığın Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	180
Çizelge 8.34: Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Derinlemesine Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı.....	180
Çizelge 8.35: Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Yüzeysel Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı	181
Çizelge 8.36: Duygusal Emek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Tükenmişliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri	183
Çizelge 8.37: Derinlemesine Duygusal Emek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Tükenmişliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri.....	185
Çizelge 8.38: Yüzeysel Duygusal Emek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Tükenmişliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri.....	187
Çizelge 8.39: Derinlemesine Duygusal Emek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Duygusal Tükenmişliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri	189
Çizelge 8.40: Yüzeysel Duygusal Emek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Duygusal Tükenmişliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri.....	191
Çizelge 8.41: Yüzeysel Duygusal Emek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Duyarsızlaşmanın Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri	193
Çizelge 8.42: Kişilik Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Kadınlar ile Erkekler Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	195
Çizelge 8.43: Örgütsel Güven Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Kadınlar ile Erkekler Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	196
Çizelge 8.44: Duygusal Emek Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Kadınlar ile Erkekler Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	196
Çizelge 8.45: Örgütsel Bağlılık Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Kadınlar ile Erkekler Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	197
Çizelge 8.46: Tükenmişlik Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Kadınlar ile Erkekler Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	197
Çizelge 8.47: İşten Ayrılma Niyeti Puanı Bakımından Kadınlar ile Erkekler Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	198
Çizelge 8.48: Kişilik Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Ünvanlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	198
Çizelge 8.49: Örgütsel Güven Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Ünvanlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	199
Çizelge 8.50: Duygusal Emek Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Ünvanlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	200
Çizelge 8.51: Örgütsel Bağlılık Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Ünvanlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	201
Çizelge 8.52: Tükenmişlik Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Ünvanlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	202
Çizelge 8.53: İşten Ayrılma Niyeti Puanı Bakımından Ünvanlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	203
Çizelge 8.54: Kişilik Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	203
Çizelge 8.55: Örgütsel Güven Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	204

Çizelge 8.56: Duygusal Emek Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	205
Çizelge 8.57: Örgütsel Bağlılık Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	206
Çizelge 8.58: Tükenmişlik Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	207
Çizelge 8.59: İşten Ayrılma Niyeti Puanı Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	208
Çizelge 8.60: Kişilik Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Üniversitedeki Deneyim Yılları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	208
Çizelge 8.61: Örgütsel Güven Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Üniversitedeki Deneyim Yılları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	209
Çizelge 8.62: Duygusal Emek Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Üniversitedeki Deneyim Yılları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	209
Çizelge 8.63: Örgütsel Bağlılık Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Üniversitedeki Deneyim Yılları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	210
Çizelge 8.64: Tükenmişlik Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Üniversitedeki Deneyim Yılları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi.....	211
Çizelge 8.65: İşten Ayrılma Niyeti Puanı Bakımından Üniversitedeki Deneyim Yılları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi	211

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Morris ve Feldman Modeli.....	13
Şekil 2.2 : Duygu Düzenlemesi Süreç Modeli	15
Şekil 2.3: Grandey' in Duygusal Emek Modeli.....	17
Şekil 4.1: Örgütsel Yaşamda Güvenin Oluşumu.....	64
Şekil 4.2: Güven Türleri Gelişim Aşamaları	65
Şekil 4.3: Mayer, Davis ve Shoorman' in Örgütsel Güven Modeli	77
Şekil 4.4: Schockley Zalabak ve Ellis, Örgütsel Güven Parametreleri	80
Şekil 4.5: Yönetmel Güvenirlik Modeli.....	82
Şekil 5.1: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	95
Şekil 5.2: Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli.....	101
Şekil 6.1: İki Faktör Teorisine Göre Tükenmişlik Aşamaları	113
Şekil 8.1: Araştırma Modeli	137
Şekil 8.2: Duygusal Emek Ölçeğinin Ölçüm Modeli	144
Şekil 8.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Ölçüm Modeli	150
Şekil 8.4: Örgütsel Güven Ölçeğinin Ölçüm Modeli	154
Şekil 8.5: Kişilik Ölçeğinin Ölçüm Modeli.....	159
Şekil 8.6: Tükenmişlik Ölçeğinin Ölçüm Modeli.....	163
Şekil 8.7: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Ölçüm Modeli.....	166

KİŞİLİK, ÖRGÜTSEL GÜVEN VE BAĞLILIĞIN DUYGUSAL EMEĞE ETKİLERİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Çalışanların hizmet gösterimleri sırasında, müşteriler ile iletişim halindeyken, belirli kurallar çerçevesinde harcamış oldukları çaba olarak bilinen duygusal emek, müşteriler veya hizmet alan kişiler ile yüzyüze veya sözlü iletişim gerektiren işlerde sergilenmektedir. Eğitim sektöründe de duygusal emek gösterilmektedir. Bu çalışmanın amacı, kişilik, örgütsel güven ve bağlılığın belirleyici olarak duygusal emeğin öncüsü olup olmadığının belirlenmesi ve duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerinde tükenmişliğin aracılık etkisinin belirlenmesidir. Bu amaçla literatür çalışması yapılmış olup, hipotezler geliştirilmiştir ve test edilmiştir.

Araştırmanın evrenini 2016 yılı Yüksek Öğretim Kurumu verilerine göre İstanbul ilinde bulunan vakıf üniversitelerindeki 5205 akademik personel oluşturmuş olup, örneklem olarak 540 akademik personel ele alınmıştır. Örneklem 19 sorudan oluşan Duygusal Emek Ölçeği, 20 sorudan oluşan Kişilik Ölçeği, 18 sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği, 22 sorudan oluşan Örgütsel Güven Ölçeği, 22 sorudan oluşan Tükenmişlik ölçeği, 4 sorudan oluşan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ve demografik soruları içeren ve 7 bölümden oluşan 110 soru yöneltilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiş ve t testi, tek yönlü anova testi post-hoc analizi olarak scheffe testine tabi tutulmuştur. Değişkenler arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi ve ayrıca hiyerarşik regresyon analizi ve sobel testi uygulanmıştır.

Yapılan çalışmanın analizine göre; sorumluluk, dışa dönüklük ve duygusal denge kişilik özelliklerinin ve duygusal bağlılığın, devam bağlılığının, yöneticiye, örgüte ve çalışma arkadaşlarına güvenin duygusal emek üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin ara değişken olduğu, yüzeysel duygusal emek, derinlemesine duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin kısmi ara değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim sektöründe duygusal emeğin incelenerek yukarıda bahsedilen değişkenlerle ilişkisi konusunda yapılan bu çalışmanın, alanla ilgilenen araştırmacılara faydalı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Duygusal Emek, Kişilik, Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti*

A RESEARCH ON DETERMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN TO INTENT TO LEAVE AND EFFECTS OF PERSONALITY, ORGANIZATIONAL TRUST AND COMMITMENT ON EMOTIONAL LABOR

ABSTRACT

Emotional labor the process of which the employees are expected to perform while providing their services and interacting with customers in accordance with the organizationally pre-defined rules, known as emotional labor, is carried out when the task necessitates face-to-face or verbal communications. Emotional labor is also used in education. The purpose of this study is to define whether or not the rules of emotional labor, organizational commitment, trust and personality is the pioneers of emotional labor and also the relationship between the burnout and emotional labor when employees consider quitting their jobs. For this purpose literature reviews were made, hypothesis were produced and tested. 5205 academic personnel, who work in foundation universities in Istanbul according to the data from Council of Higher Education (YÖK) in 2016, were taken into consideration for this study and 540 of those were considered for this survey. Survey included 110 questions in 8 categories for sampling which are 19 questions for emotional labor, 20 questions for personality, 18 questions for organizational commitment, 22 questions for organizational trust, 22 questions burnout, for questions for intention to quit the job and demographic questions. The data gathered with the survey were analyzed by using the SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Windows 22. 0 and scheffe test applied for t test, one-way anova test as post-hoc data. Pearson correlation and regression analysis between variables and also hierarchical regression analysis and Sobel test were applied. According to the analysis, it is concluded that responsibility, outwardness and emotional balance are the result of personality traits affecting emotional labor. Emotional, continuing commitment has an effect on emotional labor. Additionally, trust in manager and colleagues, organizational trust have an impact on emotional labor. Furthermore, it is also concluded that burnout is full interval variable between the emotional labor and intention to leave. By examining emotional labor in education sector and correlation of the variables mentioned above, this study is thought to be useful for the researchers who are interested in this area.

Keywords: *Emotional Labor, Personality, Organizational Commitment, Organizational Trust, Burnout, Intent to Leave*

1 GİRİŞ

Hizmet alanların beklentilerinin artması, günümüzde hizmet sektöründe çalışanların daha özenli ve sabırlı çalışmalarını gerektirmektedir. Örgütlerin istihdam ettiği personeller, özellikle hizmet sektöründe en önemli başarı kriteridir. Hizmet sektörünün gerektirdiği davranışlar sergilendiği takdirde örgütler başarıyı yakalayabilirler. Bu nedenle örgütler, personellerin davranışlarını yönetmeye ve davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını araştırmaya yönelmişler ve son yıllarda duygusal emek kavramı örgütler tarafından dikkatle incelenir olmuştur.

Duygular genellikle, hem bireysel hem de örgütsel bileşenlerden etkilenip davranışa dönüşmektedir. Duygusal emek gösterimi örgütlerde ne kadar etkili ise müşterilerin sağladığı hizmet tatmini de o kadar yüksektir. Hizmet tatmini işletmelerin karlılığını ve marka değerini yükseltmekte olduğu için önemli bir etkidir. Duygusal emek çeşitli faktörlerden etkilenmektedir ve bu etkileşim farklı şekillerde personelin iş tutumlarını şekillendirmektedir. Duygusal emek bazı çalışanlarda olumlu sonuçlar doğurup iş tatminine ve performans artışına sebep olduğu gibi diğer yandan, personelin tükenmesine, işten ayrılma niyetinin artmasına ve yaşam tatmininin düşmesine de sebep olmaktadır (Yalçın, 2012: 9,32,84).

Bu çalışmada amaç, kişilik, örgütsel güven ve bağlılığın, duygusal emeğin öncüsü olup olmadığının belirlenmesi ve duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerinde tükenmişliğin aracılık etkisinin belirlenmesidir.

Örgütsel davranış yazımları incelendiğinde duygusal emeğin birçok değişkenle ilişkisi incelenmesine rağmen bu değişkenlerin birarada incelenmesine rastlanmamış ve çalışmada üniversitede görev yapan akademisyenlerde örgütsel bağlılık, güven ve kişiliğin belirleyici olarak duygusal emeğin öncüsü olup olmadığının belirlenmesi ve duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerinde tükenmişliğin aracılık etkisi araştırılmıştır.

Eğitim ve ğretim sektöründe üniversitelere büyük iş düşmekte ve niversite bünyesinde bulunan akademisyenler geleceğin önemli bireylerini yetiştirmekte ve diğer yandan da görevlerinin gerektirdiği şekilde birçok idari görevde rol almaktadırlar. Bu büyük sorumluluğun altında sergiledikleri duygusal emek büyük önem arz etmektedir. Bu anlamda araştırma, duygusal emek gösteriminin akademisyenlerin davranış şekilerinde etkilerini ortaya çıkartarak literatüre katkıda bulunabilecektir.

Çalışma dokuz bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünün ardından ikinci bölümde, duygusal emek kavramı açıklanmıştır. Duygusal emek için geliştirilen farklı yaklaşımlar ve duygusal emeği, bireysel ve örgütsel düzeyde etkileyen faktörler ve duygusal emeğin yol açtığı sonuçlar ele alınmıştır.

nc bölümde, kişilik kavramı ele alınmış olup, kişilikle ilgili temel kavramlardan, kişiliği etkileyen faktörlerden, kişilik kuramlarından ve beş faktör kişilik özellikleri kuramından bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde, örgütsel güven kavramı ele alınmış olup, örgütsel güven düzeyleri, örgütsel güveni sağlayan faktörler, örgütsel güvenin sonuçları ve örgütsel güven modelleri incelenmiştir.

Beşinci bölümde, örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak açıklanmıştır. Örgütsel bağlılığın göstergeleri, örgütsel bağlılık yaklaşımları ve Allen Meyer' in örgütsel bağlılık yaklaşımı, örgütsel bağlılığın sonuçları incelenmiştir.

Altıncı ve yedinci bölümlerde, tükenmişlik kavramı ele alınmış ve ardından işten ayrılma niyetinin nedenleri, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak ele alınmıştır.

Sekizinci ve dokuzuncu bölümlerde, araştırmanın amacı, evreni ve örneklemini, verilerin toplanması, analizi ve araştırma sınırlılıkları ve bulguları ile araştırmanın sonuç bölümünde ise araştırma bulguları derlenmiş olup ve bu alanla ilgilenmeyi seçecek olan gelecekteki araştırmacılar için önerilerde bulunulmuştur.

2 DUYGUSAL EMEK KAVRAMI, DUYGUSAL EMEK İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR, DUYGUSAL EMEĞİN ÖNCELLERİ, DUYGUSAL EMEK STRATEJİLERİ, DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ YOL AÇTIĞI SONUÇLAR

2.1 Duygusal Emek Kavramı

Değişen ve gelişen hizmet sektöründe hizmet alanların firmalardan beklentileri artmaktadır. Firmaların başarılı şekilde sektörde yer alabilmeleri için yönetmeleri gereken kritik ve en önemli kaynaklardan biri insan kaynağıdır. Bu nedenle personelin şirket içinde gösterdiği davranışlar önem teşkil etmektedir ve birçok araştırmaya konu olmaktadır. Personeller, gerek iç müşteriye, gerekse dış müşteriye karşı gösterdikleri davranışlar ile firmaların başarısına katkı sağlamaktadırlar.

Hizmet sektörü içinde yeralan birçok meslek grubu vardır ve bu meslek grupları içinde yeralan personeller farklı ruh halleri içinde davranışlarına yön vermektedirler. Bu nedenle personelin ruh hali önemlidir ve araştırılması gereken bir konu haline almıştır. Duygusal emek, personelin ruh halini ve davranış şekillerini inceleyen bir kavramdır. Duygusal emek, hizmet sektöründe oluşan ihtiyaca paralel olarak, son yıllarda araştırmacıların ilgi alanına girmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde duygusal emek kavramı incelenmiştir. Duygusal emek kavramının tanımı, temel yaklaşımları ve duygusal emeğin öncelleri, bireysel ve örgütsel bazda ele alınmıştır. Duygusal emek davranış kuralları, duygusal emek stratejileri, yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış şeklinde işlenmiştir. Ardından duygusal emeğin olumlu ve olumsuz sonuçları açıklanmıştır.

Duygusal emek, sosyoloji, psikoloji ve davranış bilimleri alanlarında pek çok çalışmaya konu olmuştur. Duyguların yönetilmesi olarak bilinen duygusal emek, özellikle hizmet sektöründe yer almaktadır. Çünkü hizmet sektöründe zihinsel ve örgütsel aktivitelerin yanında duygusal emeğe de ihtiyaç

duyulmaktadır (Beğenirbaş ve Yalçın, 2012: 28). Hizmet sektörü içinde yer alan, öğretmenler, sağlık çalışanları, çağrı merkezi çalışanları, hukuk çalışanları, banka çalışanları, turizm sektörü çalışanlarından rehberler ve resepsiyon sorumluları duygusal emeğe konu olan çalışmalarda yer almışlardır (Grandey, Diefendorff ve Rupp, 2013: 9).

Hoschild, duygusal emeği, ücret mukabilinde, işin gerektirdiği şekli ile duyguların diğerleri tarafından gözlemlenecek şekilde düzenlenerek yüzsü ve bedensel gösterimde bulunması olarak tanımlamıştır (Diefendorff vd., 2005: 339). Hoschild'a göre, duygusal emek, hizmet çalışanlarının duygularını yönetmeleri, düzenlemeleri ve ticari beklentiler sebebi ile duygularını sergilemelerini ifade etmektedir (Chu, 2002: 2). Halka açık bir şekilde gözlemlenebilen bir yüzsü ve bedensel görüntü yaratma hissi yönetimi olarak da ifade edilebilir (Hoschild, 2003: 7). Duygusal emek, başkalarının duygularıyla başa çıkabilmek için girilen duygusal düzenleme olarak da tanımlanmaktadır (James, 1989: 15). Duygusal emek, çalışanların örgütsel temelli beklentileri yerine getirebilmek için duygusal görüntülerinin düzenlenmesi için verilen çabadır (Brotheridge ve Lee, 2003: 365). Genel olarak duygusal emek, duygusal davranış kurallarına uyabilmek için örgütler ve işler için duyguların yönetilmesidir (Grandey, 2000: 95).

Duygusal emek gösterimi kolay değildir. Çalışanın, iyi bir gününde değilken, mutlu görünmeye ve yardımsever olmaya çalışması oldukça zahmetlidir. Yapılmaya çalışılan görev nedeni ile yaşanan bu durum, duygusal uyumsuzluğa da sebep olabilmektedir (Grandey, 2000: 95-110).

Hizmet sektöründe çalışanların sergiledikleri duygularla müşteriler ilgilenirler (Tasi ve Huang, 2002: 1001-1008), bu sebeple de örgütler, hizmet kalitesinin artması için sürekli bir çaba içindedirler ve müşteriler de her geçen gün beklentilerini yükselterek bu durumu tetiklemektedirler. Örgütler, ihtiyaçları karşılayabilmek için, bir yandan teknolojiyi en iyi şekilde takip ederken, diğer yandan da personelin eğitimlerine ve motivasyonlarına özen göstermektedirler. Müşteriler örgütü değerlendirirken personelin kendilerine nasıl davrandıklarını, talepleri için alınan önlemleri ve sunulan imkanları değerlendirirken, örgütün kalitesini ölçülerken oluşan problemlere karşı örgütün nasıl çözüm ürettiğini de göz önünde bulundurmaktadırlar. Gelişen ve değişen dünyada

örneğin, sağlık sektöründe aileler ve hastalar tarafından kalite çokça eleştirilmektedir (Gray, 2012: 3). Tüm bu sebepler dolayısı ile duygusal emek önem arz etmektedir.

Duyguların yönetilmesi, örgütlerin problemsiz çalışmasını sağlamaktadır (Saks, 1990: 111). İnsan kaynağı, firmaların en önemli değerlerindedir. Çalışanların duygusal emek sergileme biçimleri örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında ve iş tatmininde önem taşımaktadır.

Duygusal emek kavramı ilk kez 1981 yılında Arlie Hoschild tarafından literatüre kazandırılmıştır (Okтуğ, 2013: 371). Hoschild, *Managed Hearth* isimli kitabında Delta Havayollarının hostes eğitim merkezindeki kurslardaki hosteslerin duygusal emek süreçlerini incelemiştir. Burada hosteslere gülümsemeleri telkin edilmiş olup ancak ardından zaman içinde şikayetlerin arttığı gözlenmiştir. Hosteslerin gülümsemelerinin kendilerine ait olmadığı düşünülmüştür. Hoschild, çalışanların sergilediği davranışları aynı şekilde değerlendirmemiş ve yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış şeklinde ikiye ayırmıştır (Onay, 2011: 589; Hoschild, 1983: 7):

Yüzeysel davranışta çalışanlar gerçekten yaptıkları işi hissetmezler ve hissediyormuş gibi yaparlar. Yüz ifadeleri, mimikleri ya da ses tonu ile hissediyormuşcasına sunmaktadırlar. Yüzeysel davranış tamamıyla çalışanın hiçbirşey hissetmediği anlamına gelmemektedir, sadece sergilenen duygusal ifade gerçekte hissedilenden farklılık göstermektedir.

Derinlemesine davranışta ise çalışan, gerçekten hissetmeye çalışarak kendisini rolüne kaptırmaktadır. Bu davranışta çalışanın sergilemek istediği duyguyu gerçekten de hissetme çabası vardır. Duygularını etkili şekilde hareketlendirir, bastırır ya da şekillendirir.

Duygusal emek özetle, hizmetin yapıldığı sırada müşterilerle yaşanan etkileşimde, örgüt tarafından istenen duyguların sergilenmesi durumudur.

Aşağıda duygusal emeğin literatürde sıklıkla yer alan tanımları yer almaktadır.

Çizelge 2.1: Duygusal Emek Kavramı Tanımları

Duygusal Emek Kavramı Tanımları	
Hoschild (1983)	Gözlemlenebilen yüz ifadeleri ve bedensel gösterimleri yaratmak amacıyla duyguların yönetilmesidir.
Ashforth ve Humphrey(1993)	Duygusal davranış kurallarına uygun duyguların sergilenmesidir.
Morris ve Feldman (1996)	Kişiler arası iletişimde örgütler tarafından istenen duyguların ifade edilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontroldür.
Grandey (2000)	Örgütün beklediği duygusal davranış kuralları gereği, duygusal ifadeleri değiştirmek için rol yapmayı, duyguları artırmayı ya da bastırmayı kapsamaktadır.
Kruml ve Geddes(2000)	Müşteriler için sunulan hizmet kalitesini garanti altına almak ve standartlaştırmak için çalışanların belirli duyguları hissetmelerinin veya belirli duygu görünümleirni en azından planlamalarının gerektiği durumlarda davranış şekilleridir.
Chu(2002)	Duygusal davranış kuralları ve mesleki normlara karşılık uygun duyguları sergilemek için kişilerin görünen davranışlarını veya içsel duygularını harekete geçirmenin bir derecesidir.
Diefendorff ve Richard(2003)	İşin gerektirdiği rolün bir parçası olarak duyguların yönetilmesidir.
Diefendorff ve Gosserand(2003)	Duygusal gösterimler ve duygusal davranış kurallarının algılanmasının sürekli olarak karşılaştırılması yoluyla oluşan farklılığın kontrol edilmesi ve azaltılması sürecidir.
Brotheridge ve Lee (2003)	Hizmet etkileşimlerinin süresi, yoğunluğu, çeşitliliği ve sıklığındaki değişimlere davranışsal olarak verilen tepkiler şeklinde tanımlanmaktadır.
Glomb ve Tews (2004)	Öncelikli olarak davranışsal ifadeler ve duygusal davranış kuralları ile uyum içinde olan, hissedilen ya da hissedilmeyen duyguların ifade edilmemesi üzerine odaklanır.
Johanson (2007)	Hizmet veren örgütlerin, hizmet sunulurken istemiş oldukları duyguların ifade edilmesidir.
Guy vd. (2008)	Çalışanların görevlerini yerine getirirken duygularını iş sürecine sokarak, bastırması ya da duygularını kullanmasıdır.

Kaynak: Hsieh, 2009: 11

Hizmet alanla hizmet veren arasında iletişim sırasında duygusal emek sergilenirken, duygusal algılama olur, kendi duygularını karşısındakinin duyguları ile karşılaştırma yaşanır, alternatif en iyi duygu durumu seçilir ve davranış modeli uygulanır (Guy, Newman ve Mastracci, 2008: 7).

Bu tanımlardan yola çıkarak duygusal emek, çalışanların duygusal davranış kurallarının gerektirdiği şekilde, hizmet alanların karşısında duygularını sergilemesi olarak ifade edilebilir.

2.2 Duygusal Emek ile İlgili Temel Yaklaşımlar

Duygusal emek ile ilgili literatüre bakıldığında, farklı yaklaşımların olduğu bunlardan günümüze kadar gelen 4 temel yaklaşımdan söz edilmektedir. Bu yaklaşımlar sıra ile Hoschild, Ashforth ve Humprey, Morris ve Feldman ve Grandey yaklaşımlarından oluşmaktadır. Aşağıda konuyla ilgili oluşturulan, duygusal emeği etkileyen ve duygusal emek sonucunda elde edilen çıktılarını belirttiği modeller ele alınacaktır. İlk önce duygusal emek olgusunu kavramlaştıran Hoschild'ın yaklaşımı ile başlanacaktır.

2.2.1 Hoschild'ın duygusal emek yaklaşımı

Hoschild'ın duygu ile ilgili çalışmaları 1960' lı yıllarda gözlemci bir deha olarak tanınan Goffman' dan esinlenerek başlamıştır. Hoschild'ın kendi ifadeleri ile duyguların nasıl yönetildiğine olan ilgisinin, ailesinin ABD Dışişleri hizmetine girdiğinde anne ve babasının, konuklarının jest ve mimiklerini yorumlamalarına şahit olmasından kaynaklandığını belirtmektedir (Hall, 2015: 22).

Hoschild, çalışanların müşterilerle iletişim halindeyken müşterileri seyirci, çalışanları aktör, işyerini ise sahne olarak ifade etmiştir ve bu yaşanan süreci ise sahneye konulan oyun olarak nitelendirmektedir. Hoschild' a göre hizmet sunarken personelden uygun duygusal tepkiler vermeleri konusunda genel beklentiler vardır. Bu beklentiler hissedilmesi gereken duyguların amacını süresini yoğunluğunu ve çeşitliliğini belirleyen normlara neden olmaktadır. Bu yüzden bazı meslek gruplarının gerektirdiği duygusal emek gösterim biçimleri bulunmaktadır. Örneğin çağrı merkezi çalışanlarından gülyüz, polislerden ciddi olmaları ve doktorlardan yardımsever ve şevkatli olmaları, acil tıbbi

müdahale uzmanlarından gördükleri bir yara karşısında aşırı tepki göstermemeleri beklenilmektedir (Mastracci, Guy ve Newman, 2014: 42; Fineman, 2003: 40). Her meslek grubu için farklı duyguların sergilenmesi gerektiği söylenebilir.

Duyguların, nasıl, ne zaman ve hangi duyguların gösterileceği kurallar iş hayatında belirlenmiştir (Grandey vd., 2013: 25; Hoschild, 2003:52; Theodosius, 2008: 225). Bu kuralların gerektirdiği şekilde Hoschild genel olarak bu durumu iki farklı davranış türü ile açıklamıştır. Birincisi yüzeysel davranış (surface act), kişinin gerçekten hissetmediği duyguları hissediyor gibi göstermesidir. Buna çağrı merkezi çalışanları örnek verilebilir.

Hoschild, meslek gruplarını duygusal emek kullanan ve kullanmayan olarak ikiye ayırmıştır. Bu bağlamda bir meslekte duygusal emek kullanma ihtiyacının olması için üç özellik vardır. Birincisi, çalışanlar müşterilerle yüzyüze ya da telefonla etkileşim içine girmelidir. İkincisi ise çalışanlar müşterilerin duygularını ön planda tutmalıdır. Üçüncüsü, müşteriler ile çalışanların etkileşimleri örgüt yöneticilerinin kontrolü altında olmalıdır. Bu üç bileşenin olduğu yerde duygusal emek vardır denilebilir (Hochschild, 1979: 551; Smith 1992: 7). Duygusal emek, hizmetin ayrılmaz bir parçası olmakla birlikte çoğunlukla farkedilmeyen yüzüdü, gölge emek olarak tasvir edilir (James, 1993: 95-96; Xiao-Yu vd., 2016: 1-26).

Duygusal emek gösterimlerinden ikinci davranış türü ise derinlemesine davranıştır (deep act). Derinlemesine davranış, kişiden göstermesi istenen duyguları gerçekten yaşamaya ve hissetmeye çalışmasıdır (Onay, 2011: 587). Hem derinlemesine hem de yüzeysel davranış zorlayıcı olabilmektedir (Debesay vd., 2014: 74). Derinlemesine davranış, iş doyumunu, duygu artışı, müşteri memnuniyeti gibi duygusal emeğin olumlu yönleri ile ilişkilidir (Chou vd., 2012:502; Golfenshtein ve Drach-Zahavy, 2015: 112). Yüzeysel davranış ise duygusal uyumsuzlukla ilişkilidir, duygular arasında tutarsızlık bulunmaktadır (Cheng vd., 2013: 282 ve Karimi vd., 2014: 176). Yüzeysel davranış sonucunda duygusal tükenme, stres ve tükenmişlik gibi fiziksel ve ruhsal problemler doğabilmektedir (Schmidt ve Diestel, 2014: 145). Daha çok yüzeysel davranışın olumsuz sonuçlarla ilişkilendirildiği görülmektedir.

Hoschild, duygusal emekle ilgili çalışmalarında daha çok havayolları çalışanları üzerinde durmuştur. Çalışmasında Delta Havayollarının hostesler için eğitim merkezindeki kurslarına katılmış, hosteslerin duygusal emek süreçlerini incelemiştir. Çalışmasında, hosteslerden uçuş esnasında sürekli gülümsemeleri istendiği belirtilmiş, ayrıca havayolu firmasının satışlarının artırılması ve yoğun olarak seyahat eden işadamlarını etkileyebilmek için hosteslerin reklamlarda oynatıldığı belirtilmiş ve hosteslere belli bir kilonun üzerine çıkmamaları gerektiği telkin edilmiştir. Bu çalışmada hosteslerden yoğun duygusal emek göstermeleri beklenmiştir. Hosteslerin de gülümsemeleri kendilerine ait olmadığı için sık sık şikayet ettikleri ve bu durumdan rahatsız oldukları belirtilmiştir (Wilson, 2010: 20).

Hoschild'ın duygularla ilgili odaklandığı temel konu, duyguların ticarileştirilmesidir. Hoschild belirli mesleklerin duygusal emek gerektirdiğini savunmuş ve bunu altı gruba ayırmıştır. Bu meslek grupları şöyledir (Genç, 2013: 11-12):

- Memurlar
- İşletmeci ve yöneticiler
- Serbest meslek çalışanları
- Evde çalışan özel hizmetliler ve bakıcılar

Günümüzde değişen ve gelişen taleplerle birlikte çok çeşitli meslekler oluşmuştur. Meslek gruplarının çeşitliliği gereği daha fazla gruplandırma çalışmaları da yapılabilir.

2.2.2 Ashforth ve Humprey yaklaşımı

Bu konuda ikinci yaklaşım, Ashforth ve Humprey'in ortaya koyduğu yaklaşımdır. Hoschild' dan farklı olarak, Ashforth ve Humprey duygusal emeği uygun duyguyu verecek davranışın gösterilmesi olarak tanımlamaktadır. Çünkü Ashforth ve Humprey' e göre önemli olan davranışların altında yatan duyguların ne olduğu üzerinde durmak değil, gözlemlenebilir davranışlara odaklanmaktır. Duygusal emeğin bir tür izlenim oluşturma olduğunu savunmuşlardır. İzlenim oluşturmaya bir kişinin başkalarının kendisi hakkındaki düşüncelerini yönlendirme veya değiştirme girişimleri olarak tanımlamıştır (Ashfort ve Humprey, 1993: 89). İzlenim oluşturmada kişilerin, başkalarının kendileri

hakkında iyi düşünmelerini istedikleri bilinir ve herkes tarafından uygun sayılabilecek davranışları sergiler.

Ashforth ve Humprey, Hoschild'ın duygusal emeğin gösterim sürecindeki yüzeysel ve derinlemesine davranış türlerine ilave olarak samimi davranış türünü de eklemiştir. Ashforth ve Humprey tarafından öne sürülen samimi davranışta gösterilmesi gereken davranış gerçekten hissedilmekte ve gösterilmektedir. Ashforth ve Humprey'e göre, çalışan kendini kurumca belirlenen duygusal davranış kuralları ile ne kadar özdeşleştirirse o oranda samimi davranış gösterebilir. Çünkü bu durumda personel benimsemiş olduğu kurallar nedeniyle rol yapmayacak ve samimi davranışta bulunacaktır. (Grandey, 2000: 5).

Ashforth ve Humprey, duygusal emeğin hizmet sektöründe daha önemli olduğunu şu şekilde açıklamıştır. Hizmet sektöründe çalışanlar müşterilerle doğrudan iletişim kurmakta ve örgütü temsil etme görevini üstlenmektedir. Hizmet süreci müşterilerin de bu sürecin içinde olmasıyla belirsizlik içeren bir süreçtir. Hizmet verenle hizmet alan arasında dinamik bir yapı vardır. Hizmet, soyut olduğu için ölçümlenmesi zorluk yaratmaktadır (Genç, 2013: 13). Hizmet sektöründe gösterilen duygusal emeğin şekli, müşterilerin memnuniyet derecesini ve kuruma olan bakış açısını doğrudan etkilemektedir.

Ashforth ve Humprey, duygusal emek yaklaşım sonuçlarında değişiklik ortaya koymuşlardır. Duygusal emeğin sonuçları duruma göre bazen olumlu bazen olumsuz olabilmektedir. Duygusal emek, örgütün gösterilmesini istediği davranışlar olduğundan çalışanlar da bunu gerçekleştirebilmek için, kendilerine özgü davranışlar geliştirirler ve kendilerini ifade etme yetenekleri gelişir. Diğer yandan çalışanların hissetmedikleri halde kendilerini adapte etmeye çalışmaları onlarda rahatsızlık uyandırabilir. Duygusal çelişki doğar, kendilerine olan saygılarını yitirirler ve işten ayrılma istekleri artar (Savaş, 2009: 51). Ashforth ve Humprey, derin ve yüzeysel davranış gösterilirken çalışanın çaba sarfetmesi, odaklanması gerektiğini, samimi davranışta ise kendiliğinden bunun gelişeceğini ileri sürerler (Pala ve Sürgevil, 2016: 76).

Tüm bunlardan yola çıkarak hizmet sektöründe hissetmediği halde hissediyormuş gibi davranarak asabi bir müşteri ile uğraşıp onun sinirini

yatıştırmaya çalışmak ve bu durumda sakin kalabilmek oldukça yorucu bir görev olmakla birlikte, etkin şekilde iletişim sağlanıp amaca ulaşıldıktan sonra bile personelin ruhen yorgunluğu devam etmektedir. Bu sebepten dolayı duygusal emeğin sonucu olarak işten ayrılma niyetinin arttığı görülmektedir.

2.2.3 Morris ve Feldman yaklaşımı

Duygusal emek, araştırmacılar tarafından “alışanın diğer bireylerle ilişkide olduğu süre içerisinde, örgütün kendisinden beklediği duyguları sergileyebilmek için harcadığı çaba, planlama ve kontrol düzeyi” olarak tanımlanmaktadır (Yürür, 2011: 3828).

Yaklaşıma göre, örgütün beklediği ile çalışanın duyguları aynı olsa bile emeğin gösterilebilmesi için çaba sarfedilmektedir. Örneğin, şevkat bekleyen bir hastaya ilgi ile yaklaşabilmek konusu ele alınırsa, hastaya karşı gerçekten sorumluluk hissedip yardımcı olmaya istekli olursa da bu durum aşırı şekilde özveri gerektirmektedir. Acil serviste çalışan doktor ve hemşirelerin yaşadıkları olaylar karşısında sergiledikleri davranışlar bu davranış tarzına örnek gösterilebilir. Morris ve Feldman, duygusal emeği, derinlemesine, yüzeysel ve samimi davranış yerine duygusal emek boyutları olarak farklı değişkenleri de dahil ederek incelemişlerdir. Bu yaklaşımda duygusal emek, koşullarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Morris ve Feldman, 1996: 986-1010):

- Duygu gösterim sıklığı
- Belirlenen duygusal davranışlara verilen dikkat
- Yansıtılması gereken duyguların eşitliliği
- Duygusal elişki

Duyguların gösterilmesindeki sıklık; çalışanlardan beklenen davranışların ne kadar sık tekrarlanmasını ifade etmektedir. Çalışanların duygusal davranış gösterme sıklıkları ve bunun rgt için önemi ne kadar fazlaysa, örgütün duygusal davranış kurallarının önemi de o kadar yüksektir (Genç, 2013: 14). Diğer yandan duygu gösterim sıklığı mesleklere göre değişim göstermektedir. Örneğin bir hazır giyim mağazasındaki satış danışmanının gösterdiği duygusal emek sıklığı ile bir ağrı merkezi çalışanının gösterdiği duygusal emek sıklığı aynı değildir, duygusal emeğin gösterimindeki sıklık, duygusal emeğin

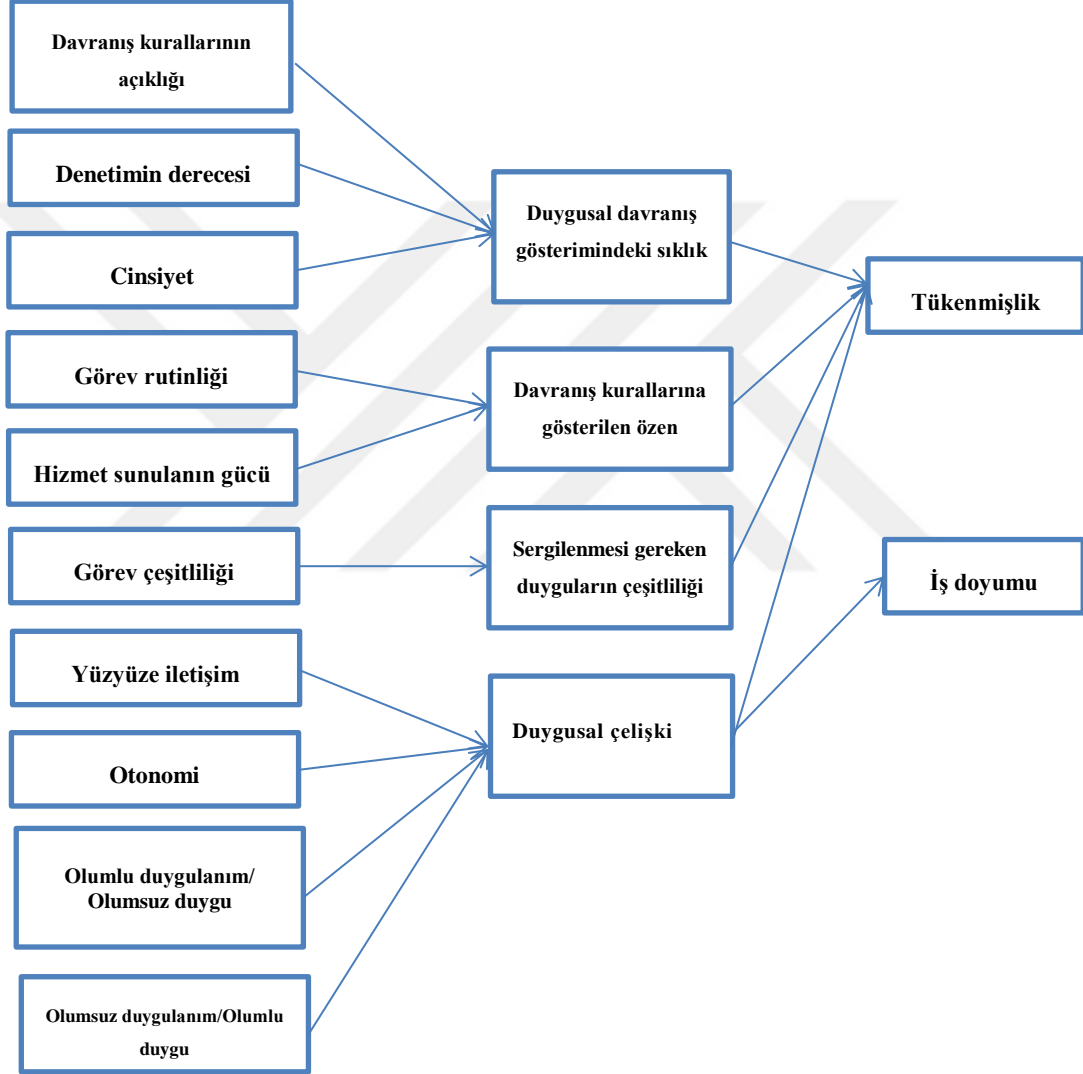
gösteriliş şeklini de etkilemektedir. Daha sık duygusal emek göstermek durumunda kalanların yüzeysel duygusal emek gösterme durumları daha fazla olabilir (Man ve Öz, 2007: 43).

Belirlenen duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkat; daha fazla psikolojik ve fiziksel çaba gerektirir. Bu nedenle bu nitelikteki işlerde daha fazla duygusal emek sarf edilir (Güngör, 2009: 172). Bu boyut iki kategoride incelenir. Bunlar duyguların sergilenme süresi ve duyguların yoğunluğudur. Bu durumda duygu yoğunluğu ne kadar fazla ise ve ne kadar uzun süreyle yapılırsa o kadar fazla dikkat edilecektir. Kısa sürede bir müşteri ilişkisinde verilen emek az iken, süre uzadıkça gereken duyguyu canlı tutabilmek için daha fazla emek gösterilmektedir (Öz, 2007: 11-12). Örneğin, kasiyerler müşterileri ile kısa süreli ilişki halinde iken hemşireler hastaları ile uzun süreli etkileşimde bulunurlar (Güngör, 2009: 172-173). Kasiyerlerin müşterilere sadece hoşgeldiniz demeleri ve gülümsemeleri yeterli iken hemşirelerin hasta ile olan ilişkileri sırasında, göstermeleri gereken duygusal emek için daha fazla çaba sarfettikleri bilinmektedir.

Yansıtılması gereken duyguların çeşitliliği; müşterilere gösterilmesi gereken duyguların farklılık göstermesi ile ilgilidir. Yansıtılması gerekenler Morris ve Feldman tarafından olumlu, olumsuz ve nötr olarak farklılaştırılırken, Wharten ve Ericson bütünleyici, farklılaştırıcı ve maskeleyici olarak sınıflandırılmışlardır. Olumlu duygular çalışanların iyi düşünmesini, olumsuz duygular müşteriye kızgın ve düşmanca davranılmasını, nötr ise tarafsız olunmasını hedeflemektedir (Savaş, 2012: 55). Birden fazla duygu sergilemek zorunda kalan çalışanlar daha fazla planlama yaparak kendi davranışlarını kontrol altına alırlar bu da daha fazla ruhsal ve bedensel efor sergilemek anlamına gelmektedir (Güngör, 2009: 173).

Her mesleğin, yansıtılması gereken duyguları farklıdır. Örneğin, çağrı merkezinde hizmet yetkililerinin olumlu, borç tahsildarlarının olumsuz, hakimlerin ise nötr duygular sergilemesi beklenir (Grandey, 2000: 102). Bu örnekleri artırabilmek mümkündür; suçluyu yakalayan polisin onu konuşturup suçunu sorgulaması görevi gereği normal karşılanmaktadır.

Duygusal çelişki; Örgütlerin belirlediği kurallarla çalışanların duygularının örtüşmediği anlarda duygusal çelişki yaşanmaktadır. Hatalı hizmet alan müşterinin uğradığı mağduriyet, kurumun çalışanını çok fazla etkilemediği halde, müşteriye yatıştırmak için empati kurmaya çalışırken duygusal çelişki yaşayabilir (Morris ve Feldman, 1996: 986-1010). Morris ve Feldman, duygusal emek yaklaşımını aşağıdaki şekilde göstermektedir.



Şekil 2.1: Morris ve Feldman Modeli

Kaynak: Morris ve Feldman, 1996: 986

Morris ve Feldman modellerinde duygusal emeği, öncelleri, boyutları ve sonuçları olarak üç bölümde açıklamaktadır.

Öncellerden ilki olan duygusal davranış kurallarının açıklığı, duygusal davranış gösterimindeki sıklıkla doğru orantılıdır. Örgüt performansı açısından içerdiği öneme bağlı olarak, duygusal emek davranış kurallarına duyulan gereksinim de o kadar fazla olacaktır. Öncellerden ikincisi, denetim derecesi ile duygusal davranışın gösterimindeki sıklık olumlu ilişkidir, çalışanın denetleniyor olması, duyguların kontrolü ve gösterilen çabayı arttırmaktadır. Cinsiyet ise, kadınların erkeklere göre, duygusal davranış gösterimi sıklığının daha fazla olmasını ifade etmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 990).

Görev rutinliği ise, duygusal davranış gösterimindeki sıklıkla doğru orantılıdır. Ancak, davranış kurallarına gösterilen dikkat ile ters orantılıdır. Bu, iki şekilde açıklanabilmektedir. Birinci olarak, çalışanla müşterinin etkileşimi rutin hale dönüştüğünde, duygusal davranıştan ziyade, hizmetin sunum hızı önem kazanmaktadır. İkincisi ise, bireyin duygu gösteriminin, standart hale gelen işlemler sebebi ile zarar görmesidir (Morris ve Feldman, 1997: 260).

Öncellerden bir diğeri de, hizmet sunulan müşterinin gücüdür. Müşterinin gücü, davranış kurallarına gösterilen dikkat ile doğru orantılıdır. Diğer yandan müşterinin gücü ile, sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ters orantılıdır. İlave olarak, bireyin görev çeşitliliği arttıkça, sergilenmesi gereken duygu çeşitliliği de artmaktadır. Diğer öncellerden olan, yüz yüze iletişim, olumsuz duygulanım/olumlu duygulanım kavramları, duygusal çelişki boyutu ile doğru orantılı olup, otonomi ile ters orantılıdır. İlave olarak, çalışanın olumsuz duygulanıma sahip olması, duygusal çelişki yaşamasını etkiler (Morris ve Feldman, 1996: 986).

Otonomi ile duygusal çelişki arasında ters orantı bulunmaktadır. Örgütün talep ettiği kurallar ile bireyin mesleğindeki otonomi düzeyindeki uyum, duygusal çelişki düzeyini düşürmektedir. Morris ve Feldman yapmış oldukları çalışmada, tükenmişliğin duygusal emeğin dört boyutu ile, doğru orantılı olduğunu, iş doyumunu ile duygusal çelişki arasında ise ters orantı olduğunu dile getirmişlerdir (Değirmenci, 2010: 12-13).

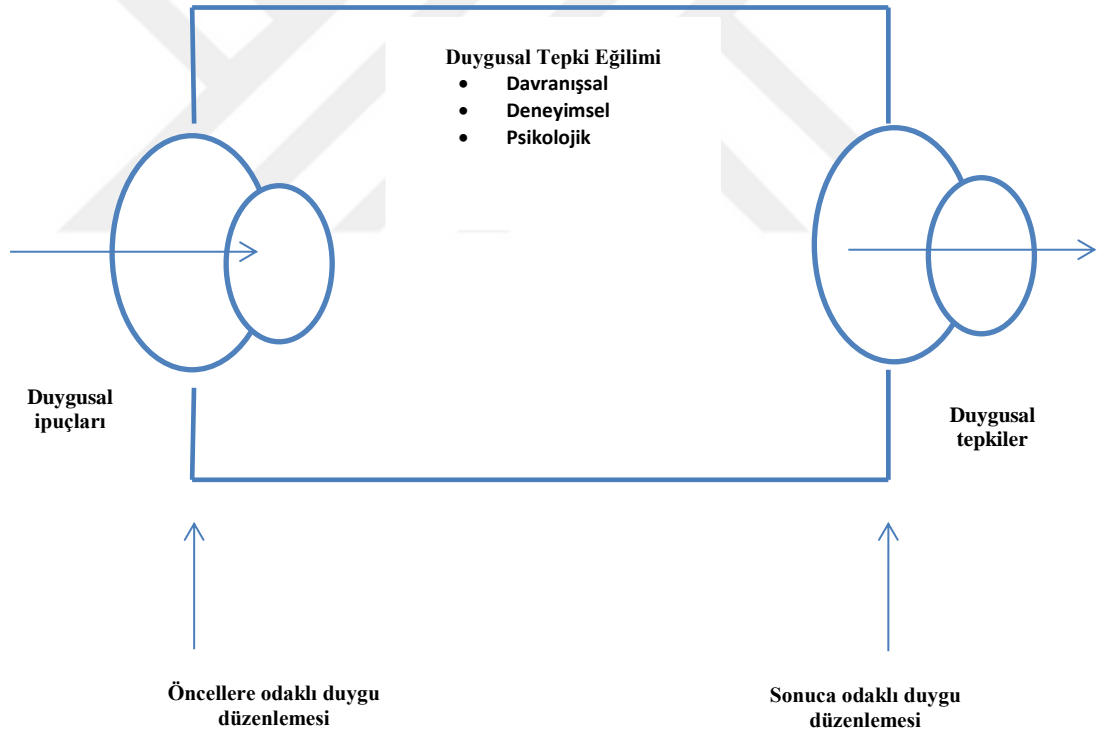
2.2.4 Grandey' in duygusal emek yaklaşımı

Bu yaklaşımda duygusal emek, çalışanların örgütün takip ettiği şekilde duygularını ayarlama sürecinde harcanan çaba olarak tanımlanmaktadır

(Değirmenci, 2010:14). Grandey psikolojide bir süreç olarak yer alan "duygu düzenlemesi" kavramını kullanarak duygusal emeği duygu uyarlaması süreci olarak ifade etmiştir.

Duygu düzenlemesi, kişinin herhangi bir olayla karşılaştığında duygularını nerede ve nasıl ifade etmesi gerektiği konusundaki görüşe dayanarak yaptığı duygu ayarlamasıdır. Çalışanlar işlerinin gerektirdiği gösterim kurallarına uymak için duygularını kontrol eder ve uygun tepkiler ortaya koyabilirler (Savaş, 2012: 57).

Grandey, duygusal emek kavramına ilişkin geliştirdiği modelde, duygu düzenlemesi süreç modelini Gross' un geliştirdiği modele dayandırmıştır. Model aşağıdaki gibidir:



Şekil 2.2 : Duygu Düzenlemesi Süreç Modeli

Kaynak: Gross, 1998: 226

Yukarıdaki modelde, duygu düzenlemesi girdi-çıkıtı ilişkisi içinde incelenmiştir. Öncellere odaklanmada, duruma uygun duygunun önceden hissedilerek gerekli düzenlemelerin yapılmış olduğu anlamını taşımaktadır. Sonuca odaklanmada ise, tepkinin düzenlenmesinden bahsedilir. Bu durumda çalışan göstereceği tepkiyi düzenleyip, yoğunluğunu azaltmakta ya da rol yapmaktadır (Özkan, 2011: 74-75).

Grandey' in yaklaşımında diğer üç yaklaşım birleştirilmiş ve yeni bir model oluşturulmuştur. Bu modelde öncel odaklı duygu düzenleme ve tepki odaklı duygu düzenlemeye yer verilmiştir. Öncel odaklı duygu ayarlama aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır (Grandey, 2000: 8):

- Ortamı seçme
- Ortamı değiştirme
- Dikkati farklı yöne çevirme
- Bilişsel değişim

Ortamı seçme; belirli duyguların oluşturacağı duygulara yaklaşmak ya da ortamdaki kaçmaktır. Sinirli bir müşteri ile yüzyüze gelmemek için personelin kendisi için toplantıda dedirtmesi buna verilebilecek bir örnektir.

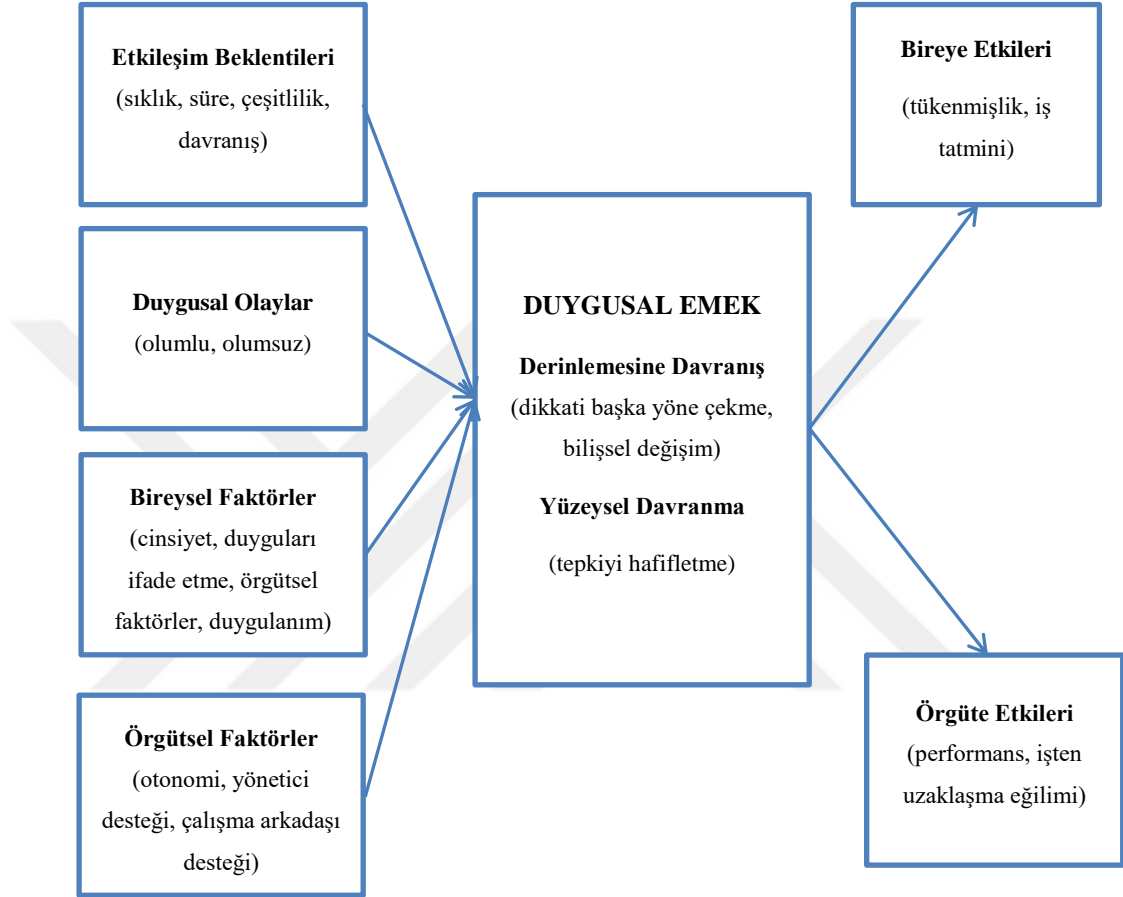
Ortamı değiştirme; olumlu ya da olumsuz duygular yaratabilecek ortam üzerinde farklılık yaratılmasıdır.

Dikkati farklı yöne çevirmede ise çalışanın, çalışma süresinde kendisini iyi hissettiren şeyler düşünmesi ya da yapmasıdır. Çalışırken müzik dinlenmesi ya da öğle tatilinde firmanın spor kompleksinde spor yapılması buna örnektir.

Bilişsel değişim ise, varolan durumun farklı şekilde değerlendirilmesidir. Örneğin, korna çalan bir araçtan rahatsız olunabilir ancak aracın içinde hasta olduğu görüldüğünde duygular değişir ve durum farklı şekilde değerlendirmeye başlanır (Özgen, 2010: 29).

İlk etapta görülen durum ile sonradan anlaşılan durum arasında fark olduğunda duygularda değişiklik hissedilmektedir. Bilişsel değişim örnekleri, kendi kendine konuşma, başka birşey düşünerek durumu stresli olmaktan ziyade zorlayıcı olarak tekrar çerçevelemektir (Totterdell ve Holman, 2003: 55).

Grandey' in daha önceki üç yaklaşımın değişkenlerini bir araya getirerek oluşturduğu model aşağıda gösterilmiştir:



Şekil 2.3: Grandey' in Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Grandey, 2000: 101

Grandey, duygusal emeği bir süreç olarak anlamaya çalışmıştır. Duygusal emek süreç olarak nitelendirildiğinde, her adımın detaylı şekilde analiz edilmesiyle çalışanların örgütsel ve bilişsel sonuçlarını pozitif hale getirilebileceğini savunmuştur. Duygusal emek, olumlu sonuçlar doğurabileceği gibi, olumsuz sonuçlar da doğurur. Bireysel açıdan olumsuz sonuçlar doğursa bile müşteri memnuniyeti ve hizmetten alınan tatmin açısından olumlu sonuçlara yol açmaktadır (Genç, 2013: 21).

Duygusal emeğin gösterimi, çalışanları duygusal açıdan etkilemektedir. Diğer yandan gösterim şekillerindeki farklılık sebebi ile de çalışanlar farklı sonuçlara ulaşmaktadırlar.

Grandey' e göre (Köksel, 2009: 2,15); bireysel faktörlerden biri cinsiyettir. Grandey, kadınların erkeklerden daha fazla duygusal emek gösterdiklerini vurgulamaktadır. Modele göre bireylerin duygularının şekilleri ve duygusal zekaları da duygusal emek sarfetme düzeyleri üzerinde etkili olabilmektedir. Çalışmada, yöneticinin ve iş arkadaşlarının desteğinin örgüt içinde olumlu bir hava yaratacağını ve duygusal emek sonuçlarının olumsuz etkisini azaltacağını savunmaktadır.

Grandey, doktora tez çalışmasında, üniversitenin idari personeli üzerine 168 kişiyi içeren bir çalışma yapmış ve yönetici ve iş arkadaşlarından sağlanan desteğin stresi azalttığını ve yüzeysel davranış göstermenin, iş doyumu üzerindeki olumsuz etkiyi azaltacağı yönünde sonuçlara ulaşmıştır.

Grandey çalışmasında, yüzeysel davranış ve tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Yüzeysel davranışta kişilerin tükenmişlik seviyeleri artmaktadır.

İşyerinde sahte duygular sergilendikçe kişilerin iş tatmini düşmektedir. Bunlara ilave olarak, sürekli yöneticileri tarafından denetlenen personelin, iş yerini değiştirme isteği de artmaktadır.

Personel, işyerinde gerçek duygularından uzak şekilde çalıştığı zaman, bir süre sonra bu durum onun için yorucu bir hal almaya başlamaktadır. Aynı şekilde sürekli hissettiği duygu durumunun denetlenip, kontrol altına alınmaya çalışılması da personel üzerinde yük oluşturmaya başlar. Personel tarafından tüm bu etkenler göz önüne alındığında zaman içinde işyerinden ayrılmak gibi çeşitli aksiyonlar gösterilmektedir.

Duygusal emek kavramını ve sürecini açıklayan modeller incelendiğinde, tüm modellerde, duygusal emeği etkileyen öncellere, duygusal emek davranışlarına ve duygusal emeğin yol açtığı sonuçları içerdiği görülmektedir. Tüm modellerin karşılaştırılması olarak gösterimi aşağıda yeralmaktadır:

Çizelge 2.2: Duygusal Emek Modellerinin Karşılaştırılması

Karşılaştırma Kriterleri	Hoschild (1983)	Ashforth ve Humprey (1993)	Morris ve Feldman (1996)	Grandey (2000)
Model Türü	Duyguların yönetilmesi tabanlı	Davranışların yönetilmesi tabanlı	Örgütsel ve bireysel faktörler tabanlı	Karma
Tanım	Herkes tarafından gözlemlenebilen bedensel ve mimiksel gösterimler oluşturabilmek için hislerin yönetilmesidir.	İşgörenlerin duygularını yönetiminden çok gözlemlenebilir davranışlar meydana getirme sürecidir.	İş süreçlerinde çalışanın belirlenen bu duyguları (davranış kurallarını) sergileyebilmek için sarf ettiği çabadır.	Çalışanların örgütün beklentilerinin yerine getirmek amaçlı duygularını düzenlemek için gösterdikleri çabadır
Temel Boyutları	Yüzeysel Derinden	Yüzeysel Derinden Samimi davranış	Duygusal gösterim sıklığı Gösterim kuralları için sarf edilen dikkat Duyguların çeşitliliği Duygusal uyumsuzluk	Yüzeysel Derinden
Genel Özellikleri	Duygusal emek örgütler için olumlu sonuçlar doğururken çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurur.	Duygusal emek sadece davranışların yönetilmesidir, çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz sonuç (duygusal çelişki) doğurabilir.	Her türlü duygu için belli bir çaba düzeyi olmalıdır. Örgütsel ve bireysel faktörler duygusal emek için önemlidir.	Diğer yaklaşımların tüm özelliklerini birleştirmiştir. Duygusal emeği duygu düzenleme süreci olarak görmüştür.

Kaynak: Savaş, 2012: 61-62

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, Hoschild, duygusal emek kavramını, duyguların yönetilmesi olarak tanımlarken, Ashforth ve Humprey duygusal emeğin, gözlemlenebilir davranışlardan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Davranışların yönetilmesine odaklanmışlardır. Yüzeysel ve derinlemesine davranışa ek olarak samimi davranış boyutunu eklemiştirlerdir.

Hoschild'a göre; duygusal emek bireyler için olumsuz sonuç doğururken, örgütler için olumlu sonuç doğurmaktadır. Ashforth ve Humprey' e göre ise, duygusal emek sonuçlarının duruma göre farklılaşabileceğini ileri sürmüşlerdir. Grandey ise, bireysel ve örgütsel açıdan hem olumlu, hem olumsuz sonuçlar

doğurabileceğini belirtmiştir. Morris ve Feldman ise, duygusal emeğin her boyutunda çaba sarfedilmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır (Savaş, 2012: 61-62).

2.3 Duygusal Emeğin Öncelleri

Alan yazın incelendiğinde duygusal emeği etkileyen bireysel ve örgütsel bazı önceller bulunmaktadır. Bu önceller aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.1 Bireysel faktörler

Değişik mesleklerin gerektirdiği çeşitli davranış biçimleri vardır ve kişisel değişkenler de davranış biçimlerini etkilemektedir.

2.3.1.1 Cinsiyet

Kadınların duygularını daha iyi yönettikleri bilinmektedir. Toplumlarda duygu gösterimleri açısından kadınlardan daha fazla beklenti vardır. Örneğin, kadın öğretmenlerden şevkat beklenilirken, erkek öğretmenlerden böyle bir beklenti daha az seviyededir. Kadınların en çok hizmet sektöründe çalıştıkları bilinmektedir (bianet.org 12/10/2014). Hizmet sektöründe çalışan kadınlar, çoğunlukla finansal kurumlar, sigortacılık, yardım sağlanan sektörlerde ve bireysel hizmet sektörlerinde hizmet vermektedirler (Gündoğan, 2002: 11). Kadın çalışanların daha çok bu sektörlerde duygusal emek gösterdikleri bilinmektedir.

Duygusal emek araştırmalarının hemşirelik ve ebelik meslekleri üzerine odaklanmasını vurgulayan ilk tema, duygusal emeğin cinsiyete bağlı yönleriyle bağlantılı olmasından kaynaklanmaktadır (Riley, Weiss ve Mrpharm, 2016: 6-17). Vardiyalı çalışma da duygusal emeği etkilemektedir (Vermaak, Görge-Ekermans ve Nieuwenhuize, 2017: 35). Beğenirbaş ve Basım tarafından yapılan çalışmada sadece cinsiyet faktörünün duygusal emeğe anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kadınların daha çok rol üstlendikleri yardım sağlamaya yönelik mesleklerde oldukları belirtilir (Beğenirbaş ve Basım, 2013: 573). Bazı meslek dallarında cinsiyete göre yoğunlaşma dahi söz konusu olmaktadır. Hosteslerin ve hemşirelerin çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Hoschild'ın hostesler üzerinde yaptığı çalışmada, kadın hosteslerin yolcuların bebekleriyle ve çocukları ile ilgilendikleri, yemek servisini çoğunlukla kadınların yaptıkları, erkek çalışanların ise bu yöndeki görevlerde daha isteksiz davrandıkları

görülmüştür (Hoschild, 1983: 176). Kadınların fiziksel özellikleri gereği çalışma hayatında daha çok iç hizmetlerde görev aldıkları da bilinmektedir. Örneğin, emniyet teşkilatında kadın polislerin daha çok masa başı görevlerde rol üstlendikleri bilinirken, erkek polislerin sahada daha fazla yer aldıkları bilinmektedir. Duygusal emekle ilgili yapılan çalışmalarda cinsiyet ile ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Kadınlar erkeklere göre daha fazla duygusal emek harcamaktadırlar. Çalışmada erkeklerin duygu yönetiminde daha fazla eğitim ihtiyacı olduğunu belirtmiştir (Grandey, 2000: 106).
- Kadınların erkeklere göre olumsuz durumlarda duygularını daha iyi yönetebildikleri belirtilmiştir (Erickson ve Ritter, 2001: 146).
- ABD’ de kadın öğretmenlerin derslere, erkek öğretmenlere göre daha fazla katılım sağladıklarını tespit edilmiştir (Meier, Mastracci ve Wilson, 2006: 905).
- Yapılan çalışmada, erkeklerin olumsuz duygu gösterimi gerektiren işlerde daha başarılı olduğu belirtilmiştir (Köksel, 2009: 19).
- Yapılan çalışmada erkeklerin daha fazla yüzeysel davranışta buldukları tespit edilmiştir (Türkay, Ünal ve Taşar, 2011: 217).
- Erkeklerin kadınlara göre sık duygusal emek gösterimine girmemekte olduğunu ortaya çıkmıştır (Diefendorff, Erickson ve Cottingham, 2014: 250).
- Yine bir başka çalışmada erkeklerin kadınlara oranla daha fazla duygusal emekte bulunduğu belirtilmiştir (Yücebalkan ve Karasakal, 2016: 30).

Netice itibari ile yapılan çalışmalarda, kadınlar ve erkeklerin gösterdikleri davranışlarda farklılık ortaya konulmuştur.

2.3.1.2 Medeni durum

Duygusal emek ile ilgili olan diğer bireysel faktör de medeni durumdur. Çalışanların evli ya da bekar olmalarına göre gösterdikleri duygusal emek değişiklik gösterebilmektedir. Duygusal emek ile medeni durum arasındaki bağı araştıran çalışmaların sonuçları aşağıdaki gibidir:

- Medeni durumun duygusal emeği etkilemediği görülmüştür (Wharton, 1996: 106).

- Bekar hosteslerin, evlilere göre daha fazla derinlemesine duygusal emek sergiledikleri görülmüştür (Chang ve Chiu, 2004: 309).
- Duygusal emek ile medeni durum arasında ilişki bulunmamıştır (Oral ve Köse, 2011: 480).

2.3.1.3 Yaş

Hoschild, yaşı daha ileri olan çalışanların yaşanmışlık ve tecrübeleri gereği, duygusal olaylar karşısında gerekli olan duyguları daha kolay yansıtabileceklerini ifade etmiştir (Hoschild, 1983: 165). Duygusal emek ile yaş arasındaki ilişkinin incelendiği bazı çalışmalar da aşağıdaki gibidir:

- Turizm işletmelerinde çalışanlarla yapılan çalışmada yaş ile duygusal emek arasındaki ilişkiye bakılmış olup, yaşın arttıkça duygusal emek gösteriminin süresinin azaldığı bulunmuştur (Pala, 2008: 71).
- Bir başka çalışmada yaş ile duygu kontrolü arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğu belirtilmiştir (Gross vd., 2010: 590).
- Yapılan bir başka çalışmada yaş artarken yüzeysel duygusal emek davranışı azalmış aynı zamanda derinlemesine ve samimi davranışın da arttığı bulunmuştur (Dahling ve Perez, 2010: 577).
- Bir başka çalışmada ise yaş ile duygusal emek arasında herhangi bir etkinin olmadığı belirtilmiştir (Oral ve Köse, 2011: 480).
- Orta yaş kategorisinde olanların gençlere göre daha fazla duygusal emek gösterdiği belirtilmiştir (Yücebalkan ve Karasakal, 2016: 32).

2.3.1.4 Duygulanım

Grandey' in belirttiği şekilde duygulanım, kişilere veya nesnelere belirli şekillerde ve duygularla gösterilen tepkidir. Olumlu ve olumsuz duygulanım çeşidi bulunmaktadır. Olumlu duygulanımda kişiler canlı, aktif, dinamik, coşkulu şekilde davranırken, olumsuz duygulanımda ise kişi, kızgınlık, korku, bıkkın hissetme gibi davranış durumlarına eğilim göstermektedir (Kaya, 2014: 28).

Genel olarak duygulanım herşeye ve herkese karşı kişilerin belirli bir duygu ile yaklaşmalarıdır. Duygulanım, duygusal emek gösterimi sırasında etkili

olmaktadır. Kişinin ruh hali duygusal emek gösterim şekillerini etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda olumlu duygulanımın pozitif hisler, olumsuz duygulanımın ise negatif hislerle ilişkili olduğu ileri sürülmüştür. Olumlu duygulanıma sahip çalışanların, müşterilerin tepkilerini olumlu karşıladıkları, olumsuz duygulanıma sahip olan çalışanların da müşterilerin her tepkisini olumsuz algıladıkları belirtilmiştir. İlave olarak çalışanların duygulanımları olumsuz ise stres ve tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Köksel, 2009: 20).

Olumlu duygulanıma sahip çalışan, sabah işe başladığında iş arkadaşlarına ve müşterilere karşı daha olumlu yaklaşarak olaylara pozitif bakmaktadır. Diğer yandan çalışan olumsuz duygulanım içindeyse, olumsuz davranışları ile iş arkadaşlarını ve müşterileri olumsuz şekilde etkilemektedir. İş arkadaşlarının motivasyonlarını aşağıya doğru çekerken, müşterilerin sorunlarına karşı daha umursamaz şekilde yaklaşmaktadırlar.

2.3.1.5 Duygusal zeka

Son yıllarda hem psikoloji alanında hem de sosyal bilimlerin diğer alanlarında duygusal zeka kavramı pek çok araştırmaya konu olmuştur. Duygusal zeka, sosyal zeka kavramı ile birlikte ilk olarak Thorndike' nin *Zeka ve Onun Kullanımı* başlıklı makalesinde ele alınmıştır (Sertbas, 2013: 200).

Duygusal zeka, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını izleyerek, bunlar arasında ayırım yaparak, elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğidir (Mayer ve Salovey, 1990: 189). IQ seviyeleri yüksek olan kişilerin iş ve özel hayatlarında en başarılı kişiler arasında olamamaları Mayer ve Salovey' in bu konuyu araştırmalarındaki çıkış noktası olmuştur (Akın, 2004: 41). Bir başka tanıma göre duygusal zeka, duyguları benimseyip, anlayıp, tanımlayarak bireyin kendisi ve başkaları için hem olumlu hem de olumsuz duyguları düzenleme yeteneğidir (Matthews vd., 2004: 3).

Bar-On ise duygusal zekayı, kişinin çevresel talepler ve baskılar altında mücadele etme yeteneğini etkileyen beceriler ile bilişsel olmayan yetenekler ve yetkinlerinin bütünüdür şeklinde tanımlamıştır (Bar-On, 1997: 32). Diğer taraftan duygusal zeka, bireyin kendi yöntemleri ile durumun üstesinden gelmesi olarak da tanımlanmıştır (Steven ve Book, 2003: 28). Goleman, kişiyi başarıya götürenin IQ yerine EQ

olduğunu belirtmiş (Fambrough ve Hart, 2008: 748) ve bunu *Duygusal Zeka Neden IQ' dan Önemlidir* ve *İşbaşında Duygusal Zeka* isimli kitapları ile desteklemiştir.

Duygusal zeka hem bilimsel araştırmalarda hem de popüler kültürde sıklıkla ele alınırken, güvenilirliğinin ve geçerliliğinin açıklanması için bir çok duygusal zeka modeli geliştirilmiştir. Araştırmacılar, sadece yeteneği veya hem yetenek hem de kişilik özelliklerini duygusal zekanın yapıtaşı olarak almalarına göre ikiye ayrılmaktadırlar. Yetenek modelleri, duygusal zekayı oluşturan yetenekleri temel alırken, karma duygusal zeka modelleri ise yetenek faktörlerinin yanında kişilik özelliklerinin de etkili olduğunu belirtirler (Topuz, 2005: 36). Yetenek modeli kişilik özelliklerine değil, duyguların düşünmeyi ve uyumu nasıl kolaylaştırdığına odaklanırken, insanların nasıl düşünerek karar aldığı ve plan yaptığı ile ilgilidir. Karma modellere göre duygusal zeka, zihinsel ve öğrenilebilir yeteneklerin birleşimidir. Ayrıca kişilik ve duygusal yetenekler arasında bağlantı kuran ayırıcı özellikler modelleri de bulunmakta ve yüksek duygusal zeka düzeyi ile ilişkili kişilik özelliklerini belirlemeyi hedeflemektedir (Kavcar, 2011: 36).

Mayer ve Salovey' in modeli yetenek modeli, Goleman, Sawaf ve Bar-on' un modelleri ise karma modellerdir.

Mayer ve Salovey' in duygusal zeka modeli: Mayer ve Salovey, duygusal zekanın bir zeka türü sayılabilmesi için üç koşulu taşıması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunlar, zihinsel becerileri içermesi, bu beceriler arasında ilişki olması ve becerilerin yaşla birlikte gelmesidir (Mayer vd., 1999: 267-298). Mayer ve Salovey duygusal zekanın, duyguları algılamak, düşünceleri kolaylaştırmak için duyguları kullanmak, anlamak ve yönetmek olmak üzere dört boyutu olduğu ifade etmişlerdir (Mayer vd., 2004: 199). Duyguları algılamak boyutunda, insanların yüze ve vücut ifadelerinden yararlanarak duygularının farkına varma yeteneğidir. Sözsüz şekilde duyguların yüzle, sesle ve diğer iletişim kanalları ile ifadesini kapsamaktadır. İkinci boyut, duyguların düşünceye yol gösterici olma yeteneğidir. Bu yetenekle birlikte düşünmeyi kolaylaştırırken duygusal enerjinin kullanılması ve farklı şartlarda gereken uygun duygusal durumların oluşturulmasını ifade eder (Ciarrochi ve Mayer, 2007: 144-156). Duyguları anlama boyutunda, duyguların zaman içindeki olası eğilimlerini değerlendirerek sonuçlarını anlama yeteneği ifade edilmiştir. Dördüncü boyut, kişinin amaçları, kendisini tanıması ve sosyal farkındalığı doğrultusunda duyguları yönetme boyutudur (Mayer vd., 2004: 199).

Bar-On' un duygusal zeka modeli: Bar-On duygusal – sosyal zeka modelinin çerçevesini oluşturmak için 1980 yılında çalışmalarına başlamış, 1985 yılında da duygusal ve sosyal yeteneklerin değerlendirilmesi yaklaşımını EQ (Emotional Quotient) terimi ile ifade etmiştir (Sü Eröz, 2011: 60). Hayatta bazı insanların neden diğerlerinden başarılı olduklarına ilişkin yapılan araştırmada hayattaki başarının beş fonksiyonunun olduğunu ve ek olarak da her bir fonksiyona bağlı alt bağlamların olduğu ortaya çıkartılmıştır (Mayer, Salovey, Caruso, 2000: 422). Bilişsel olmayan kişisel özelliklere odaklanan bu modelde duygusal ve sosyal yetenekler, bireyin kendi duygularını farkında olması, anlaması ve yönetmesi, diğer bireylerle ilişkisi, kişiler ve kişilerarası değişimlere uyum sağlaması ve problem çözebilmesi, günlük talepler, mücadeleler ve baskılarla etkili şekilde başa çıkabilmesini ifade eder. Kısaca model, duygusal ve sosyal yeterlilikler, becerilerle ilgili çok boyutlu bir dizidir (Bar-On, 2006: 20,65). Duygusal zeka, kişinin kendini bilme ve kontrol etme yeteneğini gösteren içsel dünya alanı, empati, sosyal sorumluluk ve sosyal ilişkilerden oluşan dış dünya alanı, esnek ve gerçekçi olma ile ilgili uyum alanı, karmaşık durumlarda sakin ruh halini korumayı ifade eden stresle başa çıkma alanı ve genel ruhsal durum olmak üzere beş ana bölümde açıklanmaktadır (Bar-On, 2001: 89).

Goleman'ın duygusal zeka modeli: Goleman' a göre duygusal zeka, kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yola devam edebilme, dürtüleri kontrol edip tatmini erteleme, kendini başkalarının yerine koyabilme ve ümit besleme gibi benzeri özellikleri barındıran bir kümedir (Goleman, 2001: 50-53). Bu modelde duygusal zeka, bireyi saran duyguların farkında olunması-benlik bilinci, amaçlanan hedeflere ulaşmak için duyguların yönlendirilmesi-motivasyon, duygu yüklü olaylarda kontrol edilmesi ve tepkinin uyumlaştırılması-kendini kontrol etmek, başkalarının duygularını farkında olmak-empati ve diğerlerinin duygularını yönetmek-ilişkilerde ustalıktan oluşan beş temel unsuru içermektedir. Beş unsurla, kişinin temel nitelikli pratik becerileri öğrenme potansiyeli belirlenir (Goleman, 2003: 35). İlave olarak bu modelde insan beyninin iki zihin ve iki çeşit zekadan oluştuğu belirtilmiştir. Rasyonel ve duygusal olarak isimlendirilmiş olan bu iki zeka birbiri ile etkileşim halinde karar verilmesini sağlar ve hayattaki başarı, duyguların dengesi ve doğru şekilde yönetilmesi ile gerçekleşir (Aysel, 2006: 89).

Cooper ve Swaf' in duygusal zeka modeli: Bu model, zihinsel yetenekler ve bunların dışındaki kavramları da içerdiği için karma bir modeldir. Duygusal zekanın

örgüt ortamında irdelenmesi ve özellikle duygusal zeka ve liderlik ilişkisi üzerinde durulması gerçekleştirilmiştir. Bu model dört yapıtaşından oluşmaktadır. Bunlar, kişinin duygusal potansiyelinin farkında olarak bunu ilişkilerde değerlendirmesi üzerine kurulu olan duyguları öğrenmek, içtenlik, inandırılık ve esenliği oluşturan güven çemberini genişleten, çatışmaları yönetebilme yeteneğini geliştiren duygusal zindelik (Cooper ve Swaf, 2003: 288), insanın potansiyel ve amaçlarını bilerek, bunlara kendini adanması, dürüstlüğü yaşayarak, insanlar üzerinden yetkisi olmadığı halde etki uyandırması anlamına gelen duygusal derinlik (Çakar ve Arbak, 2004: 39-41) ve sezgisel akış, fırsatları sezme, geleceği yaratma anlamına gelen duygusal simyadan oluşmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2003: 285).

2.3.1.6 Empati

Empati, ilk önceleri psikiyatride ve psikolojide ele alınmış bir kavramdır. Empatinin iki kökeni vardır. Almanca'da "einflühlung" terimi olarak geçmekte ve bir başkasının yerine geçebilme yeteneği anlamına gelmektedir. Diğer kökeni ise Yunanca bir kelime olan "empathia" dır. Burada "em" ya da "en" ön ekinin karşılığı "de" ya da "...in içinde, içeride", "pathia" nın karşılığı ise "hissetme" anlamına gelir (Gülseren, 2001: 134).

Empati, başkalarının duygu ve düşüncelerinin olabilecek anlamlarının objektif bir şekilde farkında olma, karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini temsili olarak yaşama anlamına gelir (Budak, 2005: 258). Empatinin çok sayıda birbirine benzer tanımı yapılmıştır.

Goleman, empatinin kökeninin özbilinç olduğunu vurgulamaktadır. Duygularımıza ne kadar açık olursak hisleri okumayı o kadar iyi beceririz demektedir; empatik kişilerin başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini belli eden sinyallere karşı daha duyarlı olduklarını vurgulamıştır (Goleman, 2001: 62).

Dökmen ise empatinin tanımının üç temel öğeden oluştuğunu ifade etmektedir. Bir kişinin karşısındaki kişi ile empati kurabilmesi için bu öğeler şöyle sıralanabilir (Dökmen, 2002: 159):

- Empati yapmak isteyen kişi kendisini karşısındaki kişinin yerine koyabilmeli
- Karşı tarafın duygularını ve düşüncelerini tam ve net olarak anlayabilmeli

- Empati tanımındaki bir diğer nokta ise, empatik yaklaşmak isteyen kişinin oluşturduğu anlayışın karşıdaki kişiye iletilmesidir. Karşıdaki kişi anlaşılrsa dahi eğer anlaşıldığı ifade edilemezse empati süreci tamamlanmış sayılamamaktadır.

Hizmet sektöründe müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması empati yeteneği yüksek çalışanlar tarafından daha rahat tespit edilir ve çözüm üretilebilir.

Hoschild, empati yeteneğinin duygusal emek gösterimlerinde önemli etkisi olduğunu ifade etmiştir. Hosteslerin işe alım sürecinde empati yeteneği yüksek olanların tercih edildiklerini belirtmiştir (Hoschild, 1983: 162-184).

Çalışanın, empati yeteneği ne kadar yüksekse, müşterinin taleplerini anlaması ve uygun çözümler üretebilmesi o kadar kolay olmaktadır. Empati yeteneği düşük çalışanların, müşterilerin sorunları karşısında daha az etkilendikleri bilinmektedir ve dolayısı ile bu çalışanların müşteri memnuniyeti yaratabilmeleri daha güçtür.

2.3.1.7 Gelir

Duygusal emeğin gelir durumunu da etkilediği ortaya çıkmıştır. Gülümsemeyen garsonların bahşiş alamadığı ya da daha az bahşiş aldıkları, soğuk ve ilgisiz avukat müvekkilleri ve doktorların hastalarını kaybettikleri yapılan araştırmalarda görülmüştür (Gray, 2010: 357). Eğitim dünyasında da öğretmenlerin ya da akademisyenlerin de hem mesleki kayıp yaşama riskleri ile birlikte aynı zamanda öğrencilerinin de başarısız olmaları da ortaya çıkabilir.

Turist rehberleri ile yapılan bir çalışmada daha fazla satış komisyonu elde etmek isteyen rehberlerin derinlemesine duygusal emek göstermeye özen gösterdikleri belirtilmiştir (Wong ve Wang, 2009: 25).

2.3.1.8 Kıdem

Kıdem iş hayatında etkili ve verimli olmanın yollarını açmaktadır. Elde edilen tecrübe sebebi ile olaylara bakış açısı ve çözüm önerileri daha yerinde ve nitelikli olabilmektedir.

Duygusal emek gösterimlerinde çalışanların kıdemleri arttıkça derinlemesine davranışın arttığı yapılan araştırmalar ile ortaya çıkartılmıştır. Yapılan bir

araştırmada üç buçuk yıldan az çalışanların daha çok yüzeysel duygusal emek gösterdikleri belirlenmiştir (Truta, 2012: 799). Öğretim görevlileri ile yapılan bir çalışmada hizmet süresinin duygusal emekle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Kıdemleri daha az olan öğretim görevlilerinin daha yüksek duygusal emek gösterdikleri belirlenmiştir (Berry ve Cassidy, 2013: 31).

2.3.2 Örgütsel faktörler

Örgütler, duygusal emeğin gösterim şekillerini etkilerler. Hedef ve beklentilerine göre personelleri yönlendirirler (Hoschild, 1983: 162-184). Müşterilerin bekledikleri davranış şekillerini oluşturmaya çalışırlar ve bunları gerçekleştirirken de personellere çeşitli eğitimler düzenleyip ve onlar için kurallar belirlerler.

Örgütten örgüte farklılık göstermekle beraber bu kuralları yazılı olarak personeller ile paylaşmaktadırlar. Örgütlerin beklediği şekilde işi iyi bir şekilde yerine getirebilmek için duygusal emek sergilenmektedir (Schermerhorn, 2011: 66).

2.3.2.1 Duygusal emek gösterim kuralları

İş hayatında duyguların yeri çok büyüktür. Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar sundukları hizmete duygularını katarlar. Bu aşamada duyguların nasıl sergilenebileceği belirli kuralları gerektirebilir. Çünkü müşterilere sunulacak hizmetin firma tarafından belirlenen standartlara uygun olarak verilmesi gerekmektedir. Bu yüzden örgütlerin birçoğu çalışanlarının müşterilere hangi duyguları gösterip hangilerini saklaması gerektiğini duygu gösterim kuralları ile ifade etmektedir (Diedendorff ve Gosserand, 2003: 950).

Gösterim kuralları, psikolog Paul Ekman tarafından hizmet sunum esnasında sergilenen duygusal ifadelerle ait normlar olarak tanımlanmıştır. Buna göre hangi duygunun uygun olduğunun yanı sıra bu duyguların nasıl sergilenmesi gerektiği ve nasıl iletilebileceği ile ilgili davranış standartları gösterim kurallarını belirlemektedir. Genel olarak her örgütte, müşterilere karşı nasıl davranılacağına ilişkin kurallar bulunmaktadır, buna göre (Duran ve Gümüş, 2013: 237):

Toplum kuralları iyi bir hizmetin nasıl sunulması gerektiğini belirlemektedir. Meslek gruplarına göre de kurallar farklılık göstermektedir. Toplumun yapısı ve

meslekle ilgili kurallar belli olduktan sonra yöneticiler tarafından çalışanlar rahatça denetlenebilmekte ve belirli standartlar yakalanmaya çalışılmaktadır. Firmalar tarafından belirlenen duygu gösterim kurallarına uyum sonrasında farklılıklar oluştuysa çeşitli yaptırımlar oluşturulabilmektedir. Duygusal davranış kuralları sunulan hizmetin çeşidine ve firmadan firmaya farklılık göstermektedir. Her örgüt kendi hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak şekilde kurallarını şekillendirmektedir. Kuralların net şekilde belirlenmiş ve inisiyatif gerektirmeyecek şekilde olması çalışanların denetlenmesini kolaylaştıracaktır. Davranış kuralları, genellikle örgüt kültürü içinde saklanmıştır. Gösterim kurallarının açıkça belirgin olduğu bir sektör ise çağrı merkezleridir. Çalışanların iş akış süreçlerinde belirli saat aralığında müşterileri nasıl selamlayacaklarına dair kurallar belirgindir, örneğin 09:00-11:00 arasında “günaydın” denmesi beklenirken 11:00-17:00 saat diliminde “iyi günler” denmesi beklenmekte, denetim sırasında farklılık görüldüğünde performans puanı etkilenmektedir.

Duygusal davranış kurallarının çalışanlar için üç farklı şekilde öğretilip benimsetilebileceği savunulmaktadır. İlk olarak işe alım sürecinde kişilerin işyerinin gerektirdiği duyguları ve davranışları gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceği sorulan sorulara verdikleri cevaplarla seçim yapılır. İkinci olarak işe alınan kişilere verilen eğitimler sırasında davranış kurallarının öğretilmesidir. Sonuncu olarak çalışanların iş yaptıkları sırada uygun davranışlara ödül, aksi davranışlara ceza verilmesidir (JungHoon ve Ok, 2015: 38).

Yapılan araştırmalara göre birleştirici, bastırıcı ve ayırt edici olmak üzere üç tür davranış kuralı vardır (Eroğlu, 2010: 24):

Birleştirici duygular, paydaş ile işgöreni birbirleri ile iyi düşünmeye yaklaştırırken, olumlu hislerle bağlanmalarını sağlar. Bastırıcıda ise tarafsızlık ve otorite karşı tarafa intikal ettirilmeye çalışılır. Ayırt edici duygular ise kızgınlık ve düşmanca duygularla paydaşı sindirmeyi hedeflemektedir. Mesleklere göre beklenenler değişmektedir. Ön ofis çalışanlarından müşterilere karşı birleştirici duygu göstermeleri, terapistler ve hakimlerden tarafsızlık sağlayabilmeleri için bastırıcı duygu göstermeleri, gardiyandan ya da bir

politikacıdan ise doğal hallerinden daha farklı olarak ya çok gülümseyen ya da daha korkutucu olması beklenen şekilde ayırt edici duygular beklenmektedir.

Duygusal davranış kuralları işletmelerdeki duygusal emek düzeyinin belirlenmesinde rol oynamaktadır. İşletmelerde oluşturulan kurallar sayesinde çalışanlar, müşterilere belirli standart şekillerde davranmaktadırlar. Ashforth ve Humprey 1993 yılında yaptıkları çalışmada, konulan düzenlemelerin, duygusal emek gösterimine etkilerinden bahsetmişlerdir.

Grandey'in de 2003 yılında yapılan çalışmasında, duygusal emek gösterim kurallarının hizmet çalışanlarının davranışlarında etkili olduğunu vurgulanmıştır. Öz'ün 2007' de yaptığı çalışmada duygusal emek davranış kurallarının duygusal emek gösterim şekilleri üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

Yapılan bir başka çalışmada da, duygusal emek kontrolünün yüzeysel ve derinlemesine duygusal emek davranışlarını pozitif şekilde etkilediği ortaya çıkartılmıştır (Türkay, Ünal ve Taşar, 2011: 219). Duygusal davranış kuralları duygusal emeğin her iki boyutunu da etkilemektedir.

Kızanıklı ve Ünlüöner' in çalışmasında da davranış kuralı algısının en çok ilişkili olduğu duygusal emek türü, derinlemesine duygusal emektir. Olumlu davranış kuralı algısı çalışanları, derinlemesine duygusal emek davranışına, olumsuz davranış kuralı algısı da yüzeysel duygusal emek davranışına doğru yönlendirmektedir (Kızanıklı ve Ünlüöner, 2016:130).

2.3.2.2 Otonomi

Otonomi, insanın, özgürce düşünüp karar vermesi, kararını eyleme geçirebilmesi ve bağımsız olarak davranması olarak tanımlanabilir. Kısaca, otonomi, insanın kendi kararını kendisinin vermesidir (Koç ve Turan, 2012: 123). Otonomi özelliği yüksek olan bireyler, kendi hareket planlarını çizmekten, hedeflerine ulaşmaktan, çevrelerini kontrol etmekten ve başarılı olmaktan mutluluk duyarlar (Kaya ve Aştı 2006: 1).

Duygusal emekte otonomi, personelin, örgütün davranış kurallarını kendi özgün stillerine uyarlayabilmeleri olarak tanımlanır (Morris ve Feldman, 1996: 986-1010). Genelde çalışanlar işyerlerinde hareket özgürlüğü istedikleri için, otonomi ne kadar fazla ise, çalışanın duygusal boşluğu o kadar azalacaktır.

İşyerinde, personelin kendisini yönetebilme, istediği şekilde karar alabilme imkanı ne kadar genişse, personel o oranda kendisini rahat hisseder. Duygusal emekte işyerinin koymuş olduğu kuralları personel kendisine istediği şekilde uyarlayabilme yetkisine ne kadar sahipse o oranda kendisini rahat hissedecektir ve motivasyonu yüksek olacaktır.

2.3.2.3 Sosyal destek

Sosyal destek, kişilerin çevresinden elde ettiği sosyal ve psikolojik destek olarak tanımlanmaktadır. Yapılan birçok araştırmada sosyal destek sisteminin kişinin sosyolojik ve psikolojik sorunlarının önlenmesi ve tedavisinde güçlü bir kaynak olduğu belirtilmiştir (Yıldırım, 1997: 82). Bu sebeple sosyal destek birçok araştırmanın konusu olmuştur.

Kişiler, sosyal destek elde edebilmek için ailelerine ilave olarak, iş arkadaşlarıyla ve diğer arkadaşlarıyla ilişkiler geliştirir ve sürdürürler. Çalışanların, iş arkadaşlarından ya da yöneticilerinden alacakları destek, onların duygusal emek gösterim şekillerini ve stres seviyelerini etkilemektedir. Yapılan araştırmalar bunu desteklemektedir. Hochschild araştırmasında hosteslerin, iş arkadaşlarından gördükleri desteğin onları rahatlattığını ifade etmiştir (Köksel, 2009: 31). Çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerin gücü, işin getirdiği stresle başa çıkabilme gücünü artırmaktadır.

İşyerlerinde yöneticilerin ve çalışanların birbirlerini desteklemesi örgütsel başarıyı artırmakla beraber çalışanların stres seviyesini de azaltmaktadır. Bu da çalışan memnuniyetine sebep olmaktadır. Sosyal desteğin kişiye ve örgüte katkısı bunlarla sınırlı değildir. Sosyal destek örgüte bağlılığın, verimliliğin, iş tatmininin, motivasyonun ve performans artışının sebebi olarak bilinmektedir. Çağdaş yönetimde başarı sağlamak için yaratıcı yöneticilerin ekip çalışmasını destekleyerek hareket etmeleri ve gerçek potansiyelin ortaya çıkartılmasını sağlamaları gerekmektedir. Sosyal desteğe sadece personelin ihtiyacı yoktur, yöneticilerin de sosyal desteğe ihtiyacı vardır (Akın, 2008: 149; Marşap, 1999: 71). İş hayatında hem yöneticilerin hem de çalışanların göreceği sosyal destek, örgüt politikalarının iyi yönetilmesi sayesinde oluşmaktadır.

İşyerinde çalışan kişinin gördüğü destek ne kadar fazla ise, işinde gösterdiği isteklilik ve başarı oranı o kadar fazla olmaktadır. Çalışanların işyerlerinde hem

iş arkadaşları, hem yöneticileri hem de astları ile etkileşim içinde oldukları bir gerçektir. Çalışanların görevlerini yaparken gördükleri destek hem motivasyonel olarak hem de iş bilgilerini artırmaları açısından onlara güç katmaktadır.

Örgütsel kurallar ve kişisel nitelikler gibi öncüllerden etkilenecek, çalışanlar duygularını yönetip, duygusal emek gösterimlerinin sonuçlarına ulaşırlar (Mastracci, Guy ve Newman; 2014: 41).

2.4 Duygusal Emek Stratejileri

Duygusal emekle ilgili çalışmalarda bireylerin kendilerinden beklenen davranışları nasıl gösterdikleri araştırılmıştır. Duygusal emek gösterimleri üç farklı şekilde olmaktadır. Çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları üç farklı şekilde gerçekleştirmektedirler. Buna göre yüzeysel, derinlemesine ve samimi olmak üzere üç yol izlemektedir (Asforth ve Humphrey 1993: 94; Diedendorff ve Gosserand 2005: 339; Brotheridge ve Grandey, 2002: 25; Hochschild, 1983: 105; Noor ve Zaiduddin, 2011: 283).

2.4.1 Yüzeysel davranış

Yüzeysel davranışta çalışanlar, hissetmeseler bile hissediyormuş gibi hareket ederler yani duyguyu içselleştirmeden sadece verdikleri tepkileri ayarlamaktadırlar. Çalışanlar hissetmedikleri duyguları sergilemektedirler. Yüzeysel davranış, çalışanların hislerini gerçekte değiştirmeden kendilerinden beklenen davranışlara uyumlu hale getirdikleri davranış biçimidir (Grandey, 2003: 86). Gerçekten hissetmemelerine rağmen, duygusal davranış kuralları gereğince duygusal göstergelerini değiştirmeye yönelik stratejiyi ifade etmektedir (Yin ve Lee, 2012: 56; Zembylas, 2002: 187). Örgütler tarafından sergilenmesi istenen davranışlara çalışanlar kendi duygularını katmadıklarında sahte şekilde davranmış olurlar (Cheung ve Tang, 2009: 75-76). Yüzeysel davranışın bir nevi sahte şekilde davranmak ya da rol yapmak olarak ifade edildiği görülmüştür.

Yüzeysel davranışta, yüz ifadesi, jestler ve ses tonu gibi sözlü ve sözsüz ipuçları ile oyunculuk yapılarak sunum, karşı tarafa ulaşmaktadır. Yüzeysel davranışta çalışanlar hissettikleri olumsuz duyguları bastırıp olumlu duygular içindeymiş gibi davranırlar. Çalışanlar burada sergilemek durumunda oldukları hisleri

gerçekte hissetmezler. Kendilerine hakaret eden bir müşteri karşısında takındıkları pozitif ifadeyi kaybetmeden aynı nezaket içinde hareket ederler ve müşteri ile hiçbirşey olmamış gibi vedalaşırlar (Mark, 2005: 304).

Duygusal emek davranışı gerektiren görevlerde, çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları içselleştiremediği durumlarda duygusal uyumsuzluk yaşamaktadırlar (Gülova ve Palamutçuoğlu, 2013: 45).

2.4.2 Derinlemesine davranış

Derinlemesine davranışta çalışan, kendisinden beklenen davranışa hislerini uyumlaştırmak için çaba göstermektedir diğer bir şekliyle duygusal davranış kurallarının gerektirdiği şekilde duygusal ifadelerin sergilenmesi için bilişsel tekniklerle (kendi kendini ikna etme gibi) duygularını değiştirme sürecidir (Grandey, 2003: 250; Yin, 2016: 13). Yüzeysel davranıştan farklı bu davranış şeklinde çalışan sadece hareketlerini değil, duygularını da kendisinden beklenen davranışla uyumlaştırmaya çalışmaktadır. Duygusal davranış kurallarında belirtildiği şekli ile çalışan, içsel düşüncelerini ve duygularını da uyumlaştırmaya çabalamaktadır (Chang, 2011: 22). Gerçekte hissedilen duyguların olması gereken duygulara adapte edilmeye çalışılmasıdır, uygun duyguların hissedilebilmesi için bilişsel bir değişimdir (Zapf vd., 1999: 375; Gelderen, Konijn ve Bakker; 2016: 852). Derinlemesine davranış gösterirken etkili olabilmek için, gerekli duygunun hissedilebilmesi için içsel duygunun değiştirilmesi gerekmektedir (Zapf vd., 1999: 371).

Çalışanın müşteri ile empati kurması, onu sinirlendiren ve zor bir müşteri haline dönüştüren sebepleri anlamaya çalışması ve olumlu duygularla yaklaşması derinlemesine davranıştır (Gülova ve Palamutçuoğlu, 2013: 45). Genelde derinlemesine davranışın en çok sergilenmesi beklenen duygusal emek türü olduğu söylenebilir.

Hoschild derinlemesine davranış şeklinin iki yöntem ile gösterildiğini ifade etmiştir. Birinci yöntemde çalışan kendisini göstermek durumunda olduğu duyguyu hissetmek için kendisini uyarlar. Örneğin, sinirli anında öfkesini yener. İkinci yöntemde ise çalışanın göstermesi beklenen duyguyu gösterebilmek için eğitimini ya da geçmiş deneyimini kullanmasıdır. Örneğin, hosteslere uçağa binen yolculara evlerine gelen misafir gözüyle bakmaları öğretildiğinden,

herhangi bir sorunlu yolcu ile karşılaşmalar bile yolcuya olumsuz şekilde yaklaşmazlar ve hostesler, örgütün beklediği davranış standartlarını bu şekilde sağlayabilirler (Hoschild 1983: 105).

Derinlemesine davranış, yüzeysel davranışla kıyaslandığında çalışanlar üzerinde daha az olumsuz etkisi olan duygusal emek boyutu olarak bilinmektedir (Kaya, 2014: 20). Müşterinin isteklerini anlayabilen ve derinlemesine davranışla uyumlaştırabilen bir çalışan, yüzeysel duygusal emek gösterirken harcadığı efordan daha az efor harcamaktadır. Ancak duygularını uyumlaştırmaya çalışmasının çalışan için yaratacağı zorluklar da gözardı edilmemelidir.

2.4.3 Samimi davranış

Doğal davranışlar çalışanların yansıtmaları gereken duyguları, içten bir şekilde hissediyor olarak davrandıklarında ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar görevlerini yaparken, gerçekten hissedebilecekleri davranışlar da bulunmaktadır (Beğenirbaş ve Basım, 2013: 49). Yaşanan bazı durumlar çalışanların, samimi davranış göstermelerine sebep olmaktadır.

Ashford ve Humprey, her zaman çalışanların rol yapmalarına gerek olmadığını, bazı durumlarda gerçek duyguları ile göstermeleri gereken duygularında farklılık olmayabileceğini ifade etmiştir. Samimi davranış, çalışanların ifade etmek zorunda oldukları duyguları hissetmek durumunda sergiledikleri davranış türüdür (Köksel 2009: 35). Örneğin, bir doktorun hastasının hayatını kaybetmesi üzerine sergilediği emek samimi davranıştır. Morris ve Feldman, çalışanın gerçek duyguları ile yansıtması beklenen duygularının aynı olması halinde bile, yine de çalışanın belli bir miktar çaba sarfetmek zorunda olduklarını belirtmişlerdir. Samimi davranış gösteriminin hizmet alanların olumlu tepkilerine neden olduğu bilinmektedir (Hennig-Thurau vd., 2006: 60).

Gösterilen davranışın ne ölçüde samimi olduğu da önemlidir. Bu durum davranışın kalitesinin yanısıra karşı tarafın tepkisini de belirlemektedir (Köse, Oral ve TÜresin, 2011: 170). Bir restaurant çalışanın işini sergilerken gülyüzlü şekilde davranması ve bunu içten hissetmesi yüzeysel ve derinlemesine davranmaktan farklıdır ve samimi davranıştır. Bu duygunun müşteriye geçmesi halinde müşteri aldığı hizmet kalitesinden memnun kalarak davranışlarını buna göre şekillendirmektedir.

2.5 Duygusal Emek Davranışlarının Yol Açtığı Sonuçlar

Hoschild' ın teorisine göre çalışanların kendilerinden beklenen işin gereklerine uygun şekilde davranabilmeleri için belirli bir çaba sarfetmeleri gerekmektedir. Bu da bir süre sonra onların iş streslerinin artmasına ve tükenmelerine yol açmaktadır. Ashforth ve Humprey ise çalışanların kendilerinden beklenen davranışları herhangi çaba göstermeden de sergileyebileceklerini ileri sürmüşlerdir (Grandey, 2000: 96). Hoschild ve Ashforth ve Humprey'nin ileri sürmüş oldukları teorilerle hareket ederek çalışanların duygusal emek sergilediklerinde olumlu ve olumsuz etkilerle karşı karşıya kalabilecekleri bilinmektedir.

2.5.1 Olumlu sonuçlar

Çalışanlar kurumun belirlemiş olduğu davranış kuralları ile hareket ettiklerinde müşterilerin gösterecekleri olumlu davranışlar sebebi ile ruhsal olarak daha az yıpranmaktadır. Bu yaklaşımda çalışanların bu davranışları sergilerken yaşayacakları yıpranma payı dikkate alınmamaktadır (Güngör, 2009: 179).

Yaratılan müşteri memnuniyeti de çalışanın performansına yansıtacağından ve kurumların bu performansı değerlendirdiklerinde olumlu tutumları, çalışanın kariyer fırsatlarına kavuşmasını ve buna bağlı olarak da çalışan için maddi anlamda rahatlık sağlamasına olanak tanımaktadır. Duygusal emek gösterimleri sonucunda elde edilen sonuçların olumlu olması durumunda iş tatmini de sağlanmaktadır (Pugliesi, 1999: 130).

Duygusal emeğin olumlu etkileri olumsuz etkilerine göre daha az olarak gözlemlenmektedir (Güngör Delen, 2017: 108). Yapılan araştırmalara göre duygusal emeğin yorucu ve yıpratıcı olduğu ortaya konulmuştur.

2.5.2 Olumsuz sonuçlar

Hizmet işletmelerinde sadece fikirsel ve bedensel olarak işi yerine getirmek yeterli olmamaktadır. Çalışanların duygulara yönelik de başarılı şekilde hizmet sunmaları beklenmektedir. Çalışanın sergilediği duygular ile gerçekte hissettiği duygular uyumsuz ise duygusal uyumsuzluk yaşanmaktadır. Çalışanlarda oluşan duygusal uyumsuzluk strese ve duygusal tükenmişliğe yol açmaktadır (Abraham, 1998: 137). Duygusal uyumsuzluk, çalışanın hayatını zorlaştırmakta ve onun iş yerindeki başarısını azaltmaktadır. Duygular uygun şekilde

yönetilmez ise düşmanlık duygusu, güven eksikliği, bilinç kaybı gibi sonuçlara da yol açmaktadır (Gray, 2012: 4). Duygusal emeğin yol açtığı olumsuz etkiler takip edilmelidir.

Tükenmişlik, mesleki bir tehlike olarak nitelendirilir ve başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenmenin neticesinde güç veya enerji kaybının oluşması veya isteklerin karşılanmaması nedeniyle bireyin iç kaynaklarındaki tükenmeyi ifade eder (Yıldırım, 2013: 92). Grandey' in araştırmasında duygusal emekle tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğu, duygusal emeğin tükenmeye sebep olduğu belirlenmiştir. Grandey' in diğer çalışmasında, çalışanın işyerinde gösterdiği duygusal emeğin tükenmişliğe sebep olmasının iki sebebi bulunmaktadır. Bunlardan ilki duygusal çelişkinin kişide yarattığı gerilimdir. Diğeri ise sürekli rol yapmak durumunda kalan personelin duygusal kaynaklarının tükenmesidir (Maslach ve Jackson, 1981: 101). Derinlemesine davranışın duygusal tükenmeyle ilgili olmadığı da saptanmıştır (Köse, Oral ve TÜresin, 2011: 172). Derinlemesine davranışın yüzeysel duygusal emek davranışına göre daha çok olumlu sonuçlara yol açtığı ifade edilebilir.

Judge, Woolf ve Hurst' un yaptıkları araştırmada yüzeysel davranışla negatif ruh hali arasında ilişki olduğu, iş tatmini ile derinlemesine davranış arasında ise bir ilişki bulunmazken, yüzeysel davranışın daha düşük iş tatmini ve daha yüksek duygusal tükenmeye neden olduğu ileri sürülmüştür (Gülova ve Palamutçuoğlu, 2013: 54). Performans geribildirimi, çalışanlarının refahını önemli ölçüde etkilemekte ve belki de yüzeysel davranışın zararlı yönlerini telafi edebilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007: 309). Duygusal emek gösterimi performanstaki azalmalara, geri çekilmenin artmasına, çalışan memnuniyetinin düşmesine sebep olmaktadır (Goodwin vd., 2011: 538; Grandey vd., 2004: 397; Koys, 2001: 101).

Duygusal emek davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelendiği araştırmalarda, yüksek düzeyde yüzeysel davranışta bulunanların, duygusal çelişki yaşayanların, stres, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek ve iş tatmin düzeylerinin ise daha düşük olduğuna ilişkin sonuçlar elde edilmiştir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 317). Örgütler için duygusal emek davranışlarının sonucunun çatışma ve verimsizlik olduğu ifade edilmektedir (Bayrakçı, 2017: 583). Yapılan araştırmalara da dayanarak duygusal emek

gösterimlerinin hem yüzeysel, hem de derinlemesine boyutunun olumsuz göstergelerinin bulunmakta olduğu söylenebilir.

Duygusal emeğin yoğun gösterildiği meslek gruplarında işten ayrılmanın sıkça yaşandığı, işe devamsızlığın yüksek olduğu bilinmektedir. Sürekli birilerini memnun etmek zorunda olarak çalışanların, yapmacık davranışlarda bulunanların duygu dünyaları olumsuz etkilenir, kendileriyle ilişkileri bozulur ve kendilerini yorgun hissederler. Çalışan, çok sayıda kurduğu yapay ilişkiler nedeni ile yabancılaşmaya sürüklenir. İnsanlarla görüşme isteği duymaz, ailesinden uzaklaşır, insanlara olan güveni azalır ve kendisine olan saygısını yitirir (Kart, 2011: 223).

Hemşirelikte, sürekli hastalar ve hasta yakınları ile kurulan ilişkilerde gösterilen duygusal emek sonucunda stres ve tükenmişlik ortaya çıkmaktadır (Delgado vd., 2017: 71).

Hemşirelerin yanısıra, en bilinen meslek gruplarından polislerin, öğretmenlerin de aynı sonuçlarla karşılaştıkları yapılan araştırmalarla ortaya çıkartılmaktadır.

Hissetmediği halde hissediyormuş gibi yapmak ve davranışlarını buna göre şekillendirmek bir süre sonra, çalışanın hizmet verdiği müşterileri de olumsuz etkilemeye başlamaktadır.

3 KİŞİLİK TANIMI, KİŞİLİKLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, KİŞİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER, KİŞİLİK KURAMLARI VE KİŞİLİĞİN DUYGUSAL EMEK İLE İLİŞKİSİ

3.1 Kişilik Tanımı

Kişilik kelimesi etimolojik olarak incelendiğinde kelimenin Fransızca'daki karşılığının "personalite", Almanca'daki karşılığının "personlichkeit", İngilizce'deki karşılığının "personality", Ortaçağ Latincesindeki karşılığının "personalitas", Klasik Latince'deki karşılığının ise "persona" kelimesi olduğu bilinmektedir.

Kişilik, Roma tiyatrosunda sahne ile seyirciler arasındaki mesafe fazla olduğu için oyuncuların oynadıkları rolleri daha iyi ifade edebilmeleri için mimiklerine uygun biçimde hazırlanan yüze takılan maske anlamına gelmektedir (Tekin ve Nurtaç, 2012: 122).

Kişilik kavramı üzerine birçok tanım yapılmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Kişilik, bireyler arasındaki farklılığı ifade eden bir kavramdır. Kişiliği, bireylerin birbirlerini ayırt ettikleri özellikler bütünü olarak belirtmek mümkündür.

Kişiliği oluşturan üç temel nokta vardır. Bunlar, benzersizlik veya kendine özgü olmak, tutarlılık ve değişmezlik olarak belirtilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2009: 45).

Kişilik, doğuştan getirilen ve çevreyle etkileşim vasıtasıyla şekillenmiş ve kolay değişmesi mümkün olmayan özellikler bütünü olarak da tanımlanabilir (Eryılmaz ve Ercan, 2011: 140). Kişilik, kişinin çeşitli nesnelere ve durumlar karşısında sergiledikleri duygu ve davranış kalıpları ve ardında yatan açık ya da gizli psikolojik etmenlerin bütünü olarak da tanımlanır (Doğan, Aşkun ve Yozgat, 2007: 15).

Kişilik, günlük hayatta insanların hakkındaki duyguların açıklanmasında sık kullanılan bir sözcüktür. İnsanlar, beğenilen ya da beğenilmeyen özelliklere

dayanarak davranışlara göre hoş, sevimli, çekici, aksi, huysuz, huzursuz, itici vb. olarak değerlendirilirler. Freud' a göre insan kişiliğinin yapısını oluşturan üç temel birim vardır. Bunlar, id, ego ve süperegodur (Cüceloğlu, 2010: 38).

Kişilik bireyin yaşama biçimini anlatmaktadır. Kültür, bir toplumun yaşam biçimi ise kişilik de bireyin yaşam tarzıdır (Kıvanç ve Sudak, 2013: 143).

Kültürler arasında farklılıklar görüldüğü gibi kişilik özellikleri arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Bu sebeple insanlar hakkında değerlendirmeler yapılırken kişilik farklılıkları da dikkate alınmalıdır.

3.2 Kişilikle İlgili Temel Kavramlar

Kişilik, çok sayıda özellikten meydana gelen karmaşık bir bütündür. Kişilik, mizaç ve karakter kavramları ile ele alınır ve çoğunlukla karıştırılır. Bu kavramlar aynı anlamda değildir, mizaç, karakter ve yetenek kişiliğin parçalarıdır (Turan ve Engin, 2012: 12). Aşağıda kişilikle ilgili temel kavramlar açıklanmıştır.

3.2.1 Benlik

Benlik ve kişiliğin gelişim ve yapı bakımlarından kesin sınırla ayrılmasında güçlük çekilmektedir. Benlik, kişilikten ayrı özellikler taşımaktadır. Benlik, insanın kendisine ilişkin farkındalıklarının toplamı, kendisini tanıması ve değerlendirmesidir (Yegül ve Koruç, 1997: 19-20).

Benlik kuramının öncüsü Carl Rogers' tır. Rogers' a göre kişilik kuramında benlik, kişinin "ben" hakkındaki bilinçli algılamalarını ifade etmektedir. Benlik, kişinin kendisinin farkında olmasıdır, insanın kendisine yönelik algılamalarının düzenlenmiş halidir. Benlik, kişinin deneyim ve algılarının bir birleşimidir (Saltürk, 2008:150).

Benlik, kişinin kendisini gözleyip, değerlendirmesi, "ben kimim?", "ne istiyorum?", "ne yapabilirim?", "değer yargıları nedir?" gibi soruların cevaplarından oluşmaktadır. Diğer bir deyişle kişinin, kendisini görüş tarzıdır (Kaya, 1997: 195). Kişi bu sorulara yanıt olarak benliğini belirlemektedir.

Gerçeği anlayarak, çevreden gelen uyarıcılara tepki vermek, seçmek saklamak, düşünmek, değerlendirmek, geleceği şekillendirmek için tasarılar yapmak, engeller için çözüm yolları geliştirmek gibi görevleri olan kişiliğin bir alt yapısı

olarak bilinen benlik, kısaca kendini algılayış biçimi olarak isimlendirilebilir. Kalıtsal ve çevresel etmenler ile kişiliği biçimlendirici, yönlendirici bir ögedir (Aslan, 1992: 7).

3.2.2 Karakter

Karakter kavramı, genellikle kişilik kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Karakter, bireyin bedensel, duygusal ve zihinsel etkinliklerine çevrenin verdiği değer olarak tanımlanabilir (Köknel, 1982: 8). Karakter, kişiliğin ahlaki yönünü tanımlamak için kullanılmaktadır (Turan ve Engin, 2012: 12). Karakter, insanın kişiliğinde bulunarak doğuştan var olan ve çevrenin etkisi ile ortaya çıkan eğilimlerdir (Eren, 2000: 68).

Karakter her insanda olup, karakterin iyi, kötü, güzel, çirkin, doğru, yanlış olumlu, olumsuz yanları bulunmaktadır. Karakter, aile, okul ve çevrenin etkisiyle çocukluk çağından itibaren şekil almaktadır. Karakterin, toplumun kabul ettiği, geçerli kurallara ve ahlaki değerlere göre şekillendiği bilinmektedir (Güney, 2007: 61-62). Çocuk yetiştirilirken sağlanan uygun ortam, önem teşkil etmektedir.

3.2.3 Kimlik

Kimlik, "ben kimim" sorusuna verilen cevaptır. Bu duygu, bedensel yapı, değer yargıları, inançlar, cinsiyet, yaş, statü gibi toplum içindeki mesleki durum ve başkaları tarafından algılanış biçimi ile biçimlenmektedir, kimlik dışı karşı oluşturulmuş bir cephe'dir (Kuşat, 2003: 47). Kimlik, çevrenin kişi için oluşturduğu algılar ve değerler bütünüdür.

Yazın alanında kimlik daha çok sosyal çevrenin kişiye yüklediği rol olarak belirtilebilir. Kimliğin içinde bulunulan sosyal duruma göre tercih edilebildiği gözlemlenmektedir.

3.2.4 Mizaç

Mizaç, kişinin duygusallık ve hareketlilik özelliklerini ifader eder ve halk arasında huy olarak da bilinmektedir (Eroğlu, 2000: 196). Mizaç, çocukluktan yetişkinlik dönemine kadar sabit kalmaktadır (Yıldırım, 2009: 3). Mizaç, yetişkin kişiliğini belirleyen tek unsur olmasa da kişilik gelişiminde önemli rol oynamaktadır (Caspi, 2000: 158).

Mizacın kalıtsal olduğu bilinmektedir ve devamlılık arzeder. Mizaç, kişiliğe şekil veren davranış ve düşüncelerden oluşur ve bireyden bireye değişiklik gösterir. Neşeli mizaç, soğukkanlı mizaç, kızgın mizaç, melankolik mizaç gibi başlıca çeşitleri vardır. Neşeli mizaçta olanlar neşeli ve hareketli kişilerdir. Soğukkanlı mizaçta olanlar ise fazla hareketli olmayan, kuvvetli, neşeli olmayan kişiliği ifade eder. Kızgın mizaçlı olanların, heyecanlı ve çabuk öfkelenen kişiler oldukları bilinir. Melankolik mizaca sahip olanların ise sıkılgan, zayıf kişiliğe sahip oldukları bilinir (Güney, 2007: 64-65). Mizaç, kişiliğin oluşmasında etkili olan kavramlardan biridir ve kişilik kavramı ile karıştırılır.

3.2.5 Yetenek

Kişiliği oluşturan olgulardan biri de yetenektir. Zihinsel ve bedensel yetenekler olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

Zihinsel yetenekler, ilişkisel olayları anlayabilme, analiz edebilme, çözüm sağlama ve sonuca ulaştırma gibi zihinsel özellikleri kapsar (Zel, 2007: 498). Buna göre, sayısal analiz, hafıza gücü gibi yetenekler belirtilebilir.

Bedensel yetenekler ise, doğuştan getirilmekle birlikte zamanla çevrenin etkisi ile de geliştirilmiş olan özelliklerdir. Görsel yetenekler, el ve ayak kullanımı gibi farklı yetenekleri kapsamaktadır (Güney, 2011: 66).

3.3 Kişiliği Etkileyen Faktörler

Kişiliğin belirlenmesinde ve farklı kişilik özelliklerinin oluşmasında etkili olan faktörler vardır. Bu faktörler altı grupta ele alınabilmektedir ve aşağıda açıklanmaktadır (Kaşlı, 2009: 25).

3.3.1 Ailesel faktörler

Aile, kişilik gelişimini önemli ölçüde etkilemektedir. Aile içerisinde bulunan rol modeller, özellikle anne ve baba, çocuğun davranışlarına yön vermektedir. Kız çocuklarının davranışlarının annelerine, erkek çocuklarının davranışları ise babalarına benzemektedir (Hoffedit, 1934: 214). Toplum tarafından da bu benzerlik bu şekilde sürdürülebilir bir hal almıştır. Anne ve babalar tarafından kız çocuklarına oyuncak bebek alınırken, erkek çocuklarına araba gibi oyuncaklar alınmaktadır.

Aile, çocukların içinde bulunduğu ilk sosyal gruptur. Bu grup içinde yaşanan övgü, takdir, ceza gibi durumlar çocuğun kişiliğinde etkili olur. Aile içerisinde çocuk, anne ve babasından etkilenirken, diğer yandan ailedeki kardeş sayısı, ilk ya da son çocuk olunması da kişiliğin oluşumunda etkilidir. Ailedeki büyük çocukların, korumacı, kollamacı, olgun yapıdaki çocuklar oldukları bilindiği gibi ailedeki küçük çocukların daha şımarık ve küçük çocuklarda sorumluluk duygusunun düşük olduğu bilinmektedir (Ergin, 2006: 14).

Genetik faktörler üzerinde yapılan bir araştırma babanın, çocuğun boy uzunluğunu, annenin ise çocuğun kilosunu etkilediğini ortaya koymuştur (Kaşlı 2009: 15). Diğer yandan çocuklar eğitilirken kullanılan yöntemin katı ya da anlayışlı olması, anne ve babanın birbirleri ile olan ilişkisi, çocuklar üzerinde etkilidir.

Tüm bu faktörler göz önünde bulundurulursa, aile içindeki iletişim ve yaklaşım, çocuğun kişiliğinin oluşmasında etkilidir ve ilerleyen dönemlerde yetişkin bir birey olarak olaylara verilen tepkiler, kişilik özelliklerinin etkisinden kaynaklanmaktadır.

3.3.2 Biyolojik ve kalıtsal faktörler

Kişiliği oluşturan en temel faktörler, biyolojik ve kalıtsal faktörlerdir. Yapılan çalışmaların birçoğunda kişilik kavramının davranışsal temelleri genetik ve buna bağlı özelliklere dayandırılmaktadır.

Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde kalıtsal faktörlerin bireyin kişiliğinin gelişiminde etkili bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak sonuçlar herkes için genellenemez. Zihinsel özelliklerin ve davranış eğilimlerinin belirlenmesinde gensel faktörler önemlidir. Bununla birlikte kalıtsal özelliklerin değer yargılarının oluşmasında kişilerin ideallerinin belirlenmesinde ve inanç sisteminin oluşmasında fazla rol oynamamaktadır (Sarıtaş, 197: 5).

Kişinin ten rengi, saç rengi, zeka ve sinir sistemi gibi yapılarının fiziksel özelliklerini etkilediği ve bu etki ile kişinin kişilik gelişimine ancak içsel bir etki yarattığı fakat bireyin toplumla olan ilişkisinde, aile yapısı ile sosyal ve kültürel faktörlerin de etkili olduğu anlaşılmaktadır (Tekin, 2012: 95). Kalıtsal özellikler zihinsel ve fiziksel özellikleri içine almaktadır. Fiziksel görünüm, cinsiyet, boy, vücut tipi gibi özellikleri kapsar ve bireyi diğer

bireylerden farklılaştırır. Fiziksel özellikler, kişisel özellikleri şekillendirmez ancak kişilerin diğer insanlarla olan iletişim biçimini şekillendirmektedir. Örneğin uzun boylular kısa boylu insanlara göre daha soğuk ve mesafeli görünürler. Kısa boylu insanlar daha samimi iletişim içinde bulunabilirler ve cana yakındırlar. Atletik vücut yapılı bireyler ise daha özgüvenlidirler (Camgöz, 2009: 31).

Her zaman olmasa da örgüt içerisinde, uzun boylu insanların daha yalnız olduğu, daha toplu ve kısa boylu insanların daha anaç ve örgüt içerisinde daha çok sevilen kişiler oldukları gözlemlenmektedir.

3.3.3 Coğrafi ve fiziki faktörler

Bireyin doğup yetiştiği coğrafi ortam, kişilik oluşumunda etkilidir. İklim koşulları ve beslenme şekilleri kişilik üzerinde etkili olmaktadır. Soğuk iklim koşullarında yetişen insanların daha donuk mizaçlı ve sert oldukları bilinirken, sıcak iklim koşullarında yetişenlerin ise daha yumuşak mizaçlı oldukları bilinmektedir (Girgin, 2007: 46).

Aynı ülke içinde yaşadıkları halde coğrafi şartlardaki değişiklikler itibari ile kişilik özelliklerinde farklılıklar görülebilmektedir.

3.3.4 Sosyal ve kültürel faktörler

İçinde bulunulan sosyal ortam, bireyin davranışlarını etkilemektedir. Sosyal ve kültürel faktörlere göre (Tekin 2012: 98):

Yaşanılan semt, okul, mesleki şartlar ve mesleki çevre, bireyleri etkilemektedir. Geçmişte yaşanılan deneyimler ve şimdiki ortam şartları bireyin yapısı hakkında bilgi verir. Farklı eğitim ve tecrübeler, bireylerin davranışlarındaki değişikliklerin sebeplerini oluşturur. Aynı okula giden öğrencilerin veya uzun süre aynı işyerinde çalışan personelin davranışlarında benzerlikler görülmektedir.

Toplumların kültürleri arasında farklılıklar vardır, içinde yaşanılan kültür, bireyin gelişimini etkilemektedir. Kültürün çocukluk çağında etkisi daha az iken, bireyin yetişkin olduğu dönemde kültürün etkisi, daha da hissedilir şekildedir.

Bireylerin yeme içme davranışı, giyim tarzı gibi özellikleri yaşadıkları toplumdan etkilenir. Kültür, toplumlarda farklı bölgelere göre de farklılık gösterebilir. Bireyler tüm bu farklılıklardan etkilenmektedirler. Kültürler bireyin davranış biçimlerinin nasıl olması gerektiğini şekillendirirler, yaşanan kültür, kişinin davranış biçimini doğru ya da yanlış diye sınıflandırır.

3.4 Kişilik Kuramları

Araştırmacılar çeşitli kişilik kuramları geliştirmişlerdir. İnsanın kişiliğinin oluşumunu ve davranışla olan ilgisini çeşitli kuramlarla açıklamışlardır (Yalçın, 2012: 65). Araştırmacıların farklılaştıkları ana nokta davranışın özel ve ayırıcı yönlerinin nasıl keşfedileceği ve adlandırılacağıdır (Camgöz, 2009: 36).

3.4.1 Psikoanalitik Kuram

Freud, 19. yüzyılın sonlarına doğru çalışmalarını biçimlendirmiştir. Freud' un kişilik kuramı iki temel yaklaşım ile şekillenmiştir. Bunlardan biri, kişiliği bilinç, bilinç öncesi ve bilinç altı olarak incelediği topografik model, diğeri de bu modele ek olarak geliştirdiği, benlik, alt benlik ve üst benlik olarak ayırdığı yapısal modeldir (Turan ve Engin, 2012: 14).

Sigmund Freud' a göre kişilik üç temel öğeden oluşmaktadır. Freud (1996: 77):

Bunlar, id, ego ve süperego. İd, bireyleri davranışa iten güdülerdir. İnsanların kalıtımsal dürtülerinin ve arzularının kapsandığı, düşünmeden hareket edilen alandır. Kişiliğin zevk ve eğlence tarafında olan ilkel ve biyolojik olan yönüdür. İsteklerinin hemen gerçekleştirilmesini ister. İsteklerin sonucunun önemi yoktur. Ego, gerçeklik ilkesinin egemenliğindedir. Bu bölüm gerçek dünya ile İd (ilkel benlik) arasında aracı görevi görür. Herhangi bir ahlaksal kaygı olmadan, ego, bireyin istedikleri ile gerçeklerin izin verdikleri arasındaki köprüyü kurar. Sonu gelmeyen talepler ego tarafından engellenir. Koşulların uygun olup olmadığı ego tarafından denetlenir. Toplumun beklentileri ve düzeni bozulmaksızın İd' in beklentilerinin yerine getirilmesini düzenler. Süperego da kişiliğin vicdani yüküdür. Toplum tarafından onay görmüş davranışlara göre davranılmasını sağlar.

Freud, toplumca inanılan, doğru ve yanlış kararların kaynağını teşkil eden kısma süperego adını vermiştir. Toplumun vicdanının o toplumun süperegosunda

yeraldığı bilinir ve bireyin davranışları sürekli bir denetim altında tutulur. Sosyal kuralların belirlediği davranışların yapılması yönünde kontrol sağlanır (Cüceloğlu, 2010: 40).

Freud' a göre kişiliğin temeli çocukluk çağında atılmaktadır (Yıldırım, ve Serap 2009: 53).

3.4.2 Özellik Kuramları

Özellik kuramı ile kişilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik çalışma, 1936 yılında Allport ve Odbert tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar "Webster's New International Dictionary" i inceleyerek kişilerin birbirlerinden farklı şekilde gösterdikleri davranışları listelemişlerdir. Bu listeden yaklaşık 18.000 kelime elde etmişlerdir. Raymond Cattel bu listeye faktör analizi yaparak 16 farklı kişilik özelliği belirlemiştir. Bunlar sonrasında beş faktör kişilik özelliğine modellik etmiştir (Tekin, vd., 2012: 461).

Bunlar, çekingen-ihtiyatlı-sokulgan, az zeki-çok zeki, duygularından etkilenen-az etkilenen-düzenli, çekinik-baskın, ciddi-neşeli, kestirmeci-bilinçli ve tedbirli, uysal-maceracı, dikbaşı-duygusal, güvenilir-şüpheli, pratik-hayalci,doğru, açık-içten pazarlıklı, kendine güvenen-endişeli, vesveseli, tutucu-deneysel, gruba bağlı-kendine güvenli, kontrolsüz-kontrollü, rahat-gergin olarak belirtilmiştir. Bireyin özellikleri kişilik tiplerini oluşturmak için gruplanabilir. Böylece belirgin karakteristik biraraya getirilip, tek bir kategoride toplanabilirler. Bireyin davranışlarını açıklarken kullanılan ve devamlılık gösteren özellikleri treyt olarak adlandırılır. Bireyin içinde bulunduğu çeşitli durumları görmezden gelir. Yani, bireyin çevresi gözardı edilir (Özkalp ve Kırrel, 2009: 49).

3.4.2.1 Allport' un özellik kuramı

Allport' a göre kişilik özellikleri, koşullara göre belirli şekilde davranma eğilimidir. Birey çevresine göre, uyum göstermektedir (Mete, 2006: 136).

Allport' a göre, kişilik gelişimsel evreler sergilemektedir. Üç yaşına kadarki dönemde yani bebeklik çağında, kişi, ben ve ben olmayı ayırt edememektedir. Üç yaş sonrasında ise bana ait özellikleri farkedebilir. Altı ve oniki yaşları arasında benlik gücü gelişmektedir. Beceriler ve ne yapıp, ne yapılamayacağı farkedilir. Ergenlik çağında ise, yetişkinliğe adım atılarak, yaşamını anlamlandıracak amaçlar belirlemeye başlar (Köse, 2006:51).

Bu kurama göre, kişide gözlemlenebilen üç tür özellik vardır. Hayatın her döneminde görülebilen kardinal özellikler, saldırganlık veya duygusallık gibi davranışsal özellikler ve daha az sıklıkla karşılaşılan ikincil özelliklerdir (Mete, 2006: 239).

Allport, ayırıcı özelliklerin sinir sisemindeki fiziksel yapıdan kaynaklandığına inanarak, bilimadamlarının nörolojik çalışmalar yaparak insanların kişilik özelliklerini belirleyebileceklerini savunmuştur (Burger, 2006: 246).

3.4.2.2 Henry Murray'in kuramı

Murray psikolojik kökenli gereksinimlere yoğunlaşarak, kuramına kişilik bilim adını vermiştir. Bu kurama göre, kişilerde gereksinimler hiyerarşisi bulunur ve gereksinimin aktif hale gelebilmesi için içinde bulunulan durum önem arz etmektedir ve bu duruma da baskı adı verilmektedir (Burger, 2006: 246).

Yiyecek, içecek gibi gereksinimlerle ilgilenmemiştir. Psikolojik kökenli olan gereksinimler, alçalma, başarı, saldırganlık, savunma, otonomi, zarardan kaçınma, reddetmek, yardım istemek ve anlayıştır (Mete, 2006: 37).

Gereksinimler hiyerarşisi genelgeçer değil, kişisel gereksinimleri kapsamaktadır. Gereksinimlerin alçalma, başarı, yakın ilişki, saldırganlık, otonomi, suçtan kaçınma, karşıt hareket, savunma, saygı gösterme, üstünlük, sergileme, zarardan kaçınma, kaçınma, düzen, oyun, reddetme, duygululuk, cinsellik, yardım istemek, ve anlayış olduğu belirtilmiştir (Burger, 2006: 246).

3.4.2.3 Raymond Cattell' in özellik kuramı

Cattell, diğer bilim dallarında kullanılan yaklaşımları kullanarak kişiliği değerlendirmiştir (Burger, 2006: 248). Cattell, kişilik yapısını oluştururken, faktör analizini kullanmıştır. Kişilik yapısını değerlendirerek, kaç temel kişilik yapısı olduğu keşfedilmiştir. Birbirleri ile ilgisi olan özellikleri gruplamış ve birbirinden bağımsız olanları da ayırarak bir yöntem kurmuştur (Mete, 2006: 37).

Cattell'in çalışmasında belirlediği 16 özellik aşağıda belirtilmiştir (Burger, 2006: 252):

Sıcaklık, mantıklı düşünme, duygusal kararlılık, üstünlük, neşelilik, kural bilinci, sosyal cesaret, hassaslık, tedbirlilik, dalgınlık, hususiyet, endişe duygusu, değişikliğe açıklık, kendine yetme, mükemmeliyetçilik ve gerginliktir.

3.4.2.4 Beş Faktör kişilik kuramı

Bireylerin kişilik özelliklerinin belirlenebilmesi için, çeşitli kişilik özellikleri arasında çalışılmıştır ve çeşitli listeler oluşturulmuştur. Webster sözlüğüne bakılarak kolaylıkla görülebilen kelimelerden benzer olan birleştirildiğinde 171 kişilik özelliği bazı teknikler kullanılarak daraltılmıştır (Özkalp ve Kırel, 2009: 50). Faktörlerin isimleri ve sayısı konusunda görüş ayrılıkları olsa da benzer faktörler gruplanmıştır (Burger, 2006: 251).

McCrae ve Costa önce dışa dönüklük ve nevroz ile başlamışlar ardında da diğer üç boyutu belirleyip tüm kişilik özelliklerinin beş temel boyutta oluştuğunu belirtmektedirler (Bjorklund ve Bee, 2009: 239). Bunlar, dışa dönüklük, sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge ve açıklık olarak sıralanabilir (Demirci, Özler ve Girgin; 2009: 13).

Beş faktör kişilik modeli, aynı zamanda normal ve anormal kişilik yapısını anlamak amacıyla yapılan çalışmalar için de zemin oluşturmuştur (Taymur ve Türkçapar, 2012: 159). Araştırmalar (Barrick ve Mount, 1991: 1-26; Hertz ve Donovan, 2000: 869; Hogan ve Holland, 2003: 100; Barrick ve Mount, 2004: 15), beş faktör kişilik özelliklerinin iş performansı ile ilişkili olduğunu göstermiştir.

İş performansı açısından değerlendirildiğinde dışa dönüklük özelliğine sahip olanların, yüksek performans sergiledikleri, liderlik özelliğine sahip oldukları; sorumluluk özelliğine sahip olanların, iyi ve güçlü organize olma yetenekleri ile yüksek performans sergiledikleri; uyumluluk özelliğine sahip olanların iş yaşantılarında başarılı performans sergileyip, problem çıkartan davranışlardan uzak oldukları ve gelişmiş şekilde liderlik yapabildikleri; duygusal denge özelliğine sahip olanların düşük iş stresine sahip olup yüksek performans gösterdikleri ve iş yaşantısından memnuniyet duydukları ve açıklık özelliğine sahip olanların da eğitim taraflarının güçlü olduğu ve değişikliklere çabuk adapte olarak başarı sağladıkları belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2009:144).

Dışa dönüklük

Dışa dönüklük özelliği, sosyal, hareketli, coşkulu, rahat, doğal, iyimser özellikleri kapsamaktadır (Saltürk, 2008: 165). Dışa dönük kişiler, konuşkandır,

heyecanı sever, enerjik ve genellikle iyimserdirler. İçinde buldukları gruplarca canlı ve yapıcı katkılarının olduğu algısına sahiptirler (Barry ve Steward, 1997: 62). Eysenck' in dışa dönüklük boyutu ile benzerdir.

Dışa dönük kişilerin kendi başına kalmayı çok sevmeyen, yalnızlıktan hoşlanmayan, şaka yapmaktan, konuşmaktan hoşlanan kişiler oldukları belirtilmekle beraber, dışa dönük kişiler, kaygısız, sıkıntısızdırlar. Tüm bunların yanında bu kişilerin kolay sinirlenip, duygularını kontrol etmekte başarılı olamadıkları da bilinmektedir (Tatlılıoğlu, 2014: 947). Dışa dönük kişiler genellikle mutlu görünürler ve biyolojik olarak da kendilerinden memnundurlar (Watson ve Clark, 1997: 120). Sakin bir görüntü vermezler, enerji doludurlar (Cloninger, 2016:157). Genel olarak bakıldığında canlı bir sosyal hayata sahip olduğu gözlemlenen kişilerdir.

Dışa dönük kişilerin, grup içerisindeki insanlarla rahat ve kolay şekilde iletişim kurdukları bilinmektedir (Eren, 1993: 251). Dışa dönük kişilerin sosyal çevreleri geniştir ve sürekli ilişki halindedirler. Dışa dönük kişilerin daha çok arkadaşının olduğu araştırmalar tarafından ifade edilmektedir.

Duygusal denge

Nevrotiklik düzeyi düşük olan kişiler, rahat, dengeli, stresli durumlarda sakın kalmayı başarabilen, kolayca öfkelenmeyip, kendilerine olan güvenleri yüksek, olumlu duygular yaşamaya eğilim gösteren davranışlar sergilemektedir. Nevrotiklik düzeyi düşük olan kişiler olaylara pozitif açıdan bakarlar, her zaman olumlu bir tavır içindedirler (Doğan, 2013: 58).

Duygusal tutarsızlık olarak da bilinen duygusal dengesizliğe sahip olanların ise negatif bakış açısı ile hareket ettikleri bilinir. Bu tarz kişilerin ilişki kurmakta güçlük çektikleri, korku, öfke, suçluluk, gerginlik gibi duyguları olduğu gözlemlenir. Duygusal dengesizliğe dahil olan kişilerin potansiyel olarak çeşitli davranış bozuklukları gösterme eğilimleri yüksektir. Bu kişilerin kendilerine olan saygısı ve güvenleri azdır, endişeli, alıngan, umutsuz ve enerjileri düşüktür. Yaratıcılıktan uzak, riske sıcak bakmazlar (Aydoğmuş, 2011: 35-37).

Nevrotik kişiliğe sahip olanların genel olarak olumsuz halleri vardır; olaylara her zaman olumsuz yaklaşır, olayların zor olan taraflarını görürler.

Kaygılı, sinirli kişilik özelliklerine işaret etmektedir. Bu boyutta, karmaşık duyguların etkisinde kalındığı ve kuruntulu düşmanca duyguların yoğun şekilde yaşandığına işaret edilmiştir (İbrahimoglu, 2008: 99). Nevrotik kişilerde genellikle, şeker hastalığı, mide ve bağırsak hastalıkları görülmektedir (Goodwin, Cox ve Clara, 2006: 229-238). Kişilik bozukluklarına sahip kişilerde nevrotiliklik yüksektir (Claridge ve Davis, 2001: 383-400).

Uyumluluk

Bu kişilik yapısında olanlar kendinden önce başkalarını düşünür, genellikle eleştirici değildir ve şüpheli bir bakış açısı yoktur. Sıcakkanlı, sempatik, nazik ve saygılıdır. Yardımseverdir ve başkaları tarafından çabuk kabul görürler (Baysal ve Tekarslan, 2004: 130). Uyumluluk özelliğine sahip olan bireyler arkadaşları tarafından sevilmeaktedirler (McCrae ve Costa, 1987: 81). Bu özelliğe sahip bireyler, affedici ve insanları seven yapıdadırlar (Dollinger, Leong ve Ulicni, 1996: 23).

Uyumlu bireyler, arkadaşça davranış sergilerler. Grup çalışmalarını severler, grup çalışmalarında daha başarılı oldukları gözlemlenir, güven verici yönleri vardır.

Bu tarz kişilik yapısında olanların, rekabetten daha çok uzlaşmaya eğilimli, çatışmalardan kaçan kişilerdir. İşbirlikçi davranışlar göstermektedirler. Uyumlu kişilerin başkalarını mutlu etmek için kendi isteklerinden vazgeçtikleri bilinmektedir.

Uyumlu kişiliğin tam tersi ise uyumsuz davranış özelliğidir. Uyumsuz kişiler, geçimsiz, bencil, tartışmacı, hükmedici özelliğe sahiptirler (Aydoğmuş, 2011: 31-32). İçinde buldukları grup içindeki ilişkilerinin iyi olmadığı gözlenmektedir.

Sorumluluk

Sorumluluk boyutu, dikkatliliği, planlı şekilde hareket etmeyi, başarı odaklı olmayı, disiplinli ve tedbirli olmayı temsil eder. Hoş olmayan işlerde bile sabırlı davranışları ifade eder. Bununla birlikte, kişilerin bu özelliklerinin mükemmellik isteği ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Yapılan araştırmalarda, sorumluluk özelliğinin hem ilerletici hem de engelleyici yönlerini bir arada bulundurduğu ifade edilmiştir. İlerletici yönünde, çalışma hırsı ve başarı azmi

görülürken, engelleyici yönünde ise, aşırı titizlik ve tedbirli olma, temkinli olma özelliği ifade edilir (Camgöz, 2009: 61).

Sorumluluk özelliğine sahip olanların iş hayatlarında sağlıklı ilişkiler kurdukları belirtilmektedir (Egan ve Taylor, 2010: 878). Bu özelliğe sahip bireylerin okul yaşamlarında da başarı elde etmektedirler (Stoeber, Otto ve Dalbert, 2009: 363). Yapılan araştırmalarda daha çok sorumluluk boyutu pozitif sonuçlarla birlikte ele alınmaktadır.

Sorumluluk boyutu düşük olanlarda ise, dikkatsizlik, dağınıklık gözlenmektedir (Tabak, vd., 2010: 543). Sorumluluk boyutu düşük olanların daha çok trafik kazası yaptıkları bilinmektedir (Burger, 2006: 255). Dikkat eksikliği ve umursamazlık hali ile sergilenen davranışları olduğu gözlemlenmektedir.

Sorumluluk boyutunun düşük ya da yüksek olmasının getirdiği avantajlar ya da dezavantajlar duruma göre değişkenlik göstermektedir.

Açıklık

Beş faktör kuramına dayanan kişilik tiplerinden olan deneyime açıklık, merak, orjinallik, geniş fikirlilik, sanatsal duyarlılıkla ilgilidir (Aslan ve Yalçın, 2013: 169). Entelektüel ve yaratıcı olup, durağanlığa karşıdır. Açıklık özelliğine sahip olanlar yeni şeyler denemeyi severler ve oluşacak problemlere karşı zekice cevaplar yaratırlar, esnektirler (George ve Zhou, 2001: 513). Açıklık özelliğine sahip olanların başarılı bir hayat sürdürdüğü ile ilgili araştırmalar bulunmaktadır (Gregory, Nettelback ve Wilson, 2010: 895).

Gelişime açık kişilerin, tartışmacı hallerinden dolayı, çok fazla çatışma yaşama eğiliminde oldukları ve bunların çatışmalardan kaçmayarak çatışma ile yüzleştikleri görülmektedir (Basım, Çetin ve Tabak, 2009: 25). Açıklık özelliği yüksek olanların olayları ele almakta mücadeleci tavır sergiledikleri görülmektedir (Judge vd., 1999: 107; McCrae ve Costa, 1986: 385). Deneyim sahibi olabilmek için değişimi kabul etmek ve başlatmaya yönelik esneklik göstermektedirler (Whitbourne, 1986: 163). Deneyime açık olan kişilerin stresle mücadele için geliştirdikleri geniş yelpazade problem çözme teknikleri bulunmaktadır (Bouchard, 2003: 1-12; Grant ve Langan-Fox, 2007: 20). Yeni deneyimlere açık olup, farklılıkları yaşamayı severler. Otoriteyi sorgulayıcı yapıya sahiptirler (Flynn, 2005: 816; McCrae, 1996: 323). Açıklık özelliği

düşük düzeyde olanlar ise, değişime direnirler, daha tutuk ve kapalı bir yapıları vardır, mevcut durumun aynı kalmasını isterler.

Yukarıdaki bölümlerde beş faktör kişilik özelliklerinin neler oldukları ve özellikleri açıklanmıştır. Kişilik özelliklerinin araştırmanın değişkenlerinden tükenmişlik ile de ilişkisi yapılan pekçok çalışmada ele alınmıştır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

- Dışadönüklük ve sorumluluk özellikleri ile tükenmişlik arasında negatif, nevrotiklik özelliği ile pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir (Süren, Örucü ve İzci, 2016: 25).
- Uyumluluk ve nevrotik özelliklere sahip çalışanların duygusal tükenmeye daha açık bireyler oldukları, sorumluluk kişilik özelliğine sahip olanların, kişisel başarısızlık boyutundaki tükenmişliğe daha açık oldukları tespit edilmiştir. Dışa dönük olanların tükenmişliğin boyutları ile ilişkisi bulunamamıştır (Taşpınar ve Temeloğlu, 2016: 30).
- Tükenmişliğin açıklanmasında kişilik özelliklerinin önemli etkisi olduğu saptanmıştır. Duygusal tükenmenin, dışa dönüklük, nevrotiklik, sorumluluk, kaynaklı olduğu, kişisel başarı hissini düşmesinde ise, sorumluluk boyutunun etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Çetin ve Hazır, 2012: 65).
- Duygusal tükenme ile sorumluluk ve uyumluluk arasında anlamlı ve pozitif yönlü, düşük başarı hisse ile duygusal denge arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır (Alan ve Fidanboy, 2013: 165).
- Dışa dönüklük, nevrotiklik, sorumluluk ve uyumluluk özelliklerinin tükenmişliğin alt boyutları ile ilişkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır (Dinç vd., 2013: 44).

3.4.3 Eysenck' in kişilik kuramı

Eysenck, kişilik yapısını birbiri ile bağımlı olmayan iki uçtan oluşan yatay ve dikey iki boyut açısından değerlendirmeye almıştır. Yatay boyutta bir tarafta içe dönüklük, bir tarafta ise dışa dönüklük, dikey açıda ise üst tarafta nevrotik, alt tarafta normal tipler yer almaktadır. Bütün insanların sahip oldukları kişilik

yapıları bu iki açı arasında bulunur ve bu kişilik özelliklerinin çeşitli testler ve gözlem ile belirlenebileceği belirtilir (Ulucan ve Bahadır, 2011: 176).

Kategoriler arasında olan dışa dönüklük boyutu bireyin sosyallik durumu ile ilgilidir. Her kategori bir takım kişilik özellikleri ile ilişkilendirilir. Örneğin, dışa dönüklük, sosyal, canlı, aktif, girişken, duyarlı, tasasız, hakim, heyecanlı, atılgan kişilik özellikleri ile ilişkilendirilirken; içe dönüklük, kaygılı, şiddetli, ciddi, karamsar, ihtiyatlı, sessiz, pasif, dikkatli, kontrollü, güvenilir, soğukkanlı, ılımlı olarak belirtilir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 127). Normal olanlar, dengeli, sağlıklı ve düzenli iletişim kurarlar. Nevrotik olanlar ise, endişeli, kaygılı, korku dolu ve takınlı tipler olup, etrafları tarafından bu durumun anlaşılmasından çekindikleri için az konuşurlar ve çok fazla iletişim kurmamaya özen gösterirler (Köknel, 2005: 115).

3.4.4 Alfred Adler' in kişilik kuramı

Adler' in kişilik kuramında bütün davranışlar için harekete geçirici bir güç olduğu anlatılmıştır. Bu güç, sahip olunan potansiyellerin kullanılarak ideallere daha da yaklaşmak arzusudur. Üstünlük, mükemmellik ve aşağılık duygusu üzerinde durulan kavramlardır. Yeteneksizlik ve inançsızlık, aşağılık duygusunun gelişmesine sebep olur. Bu olumsuz duygularla hayatın zorluklarıyla başa çıkma konusunda kendisini yetersiz hisseder (Özgün, 2007: 22).

Adler, tüm insanların çocukluk çağından itibaren yaşama aşağılık duygusu ile başladığını belirtmiştir. Aşağılık duygusu, insanın, bebekliği sırasında oluşmaktadır. Yaşamın ilk birkaç yılı, yetişkin kişiliğinin oluşumunda son derece önemli olmaktadır. Üstünlük kompleksinde bireyin aşırı istekleri göze çarpmaktadır. Üstünlük kompleksi kişinin kendini diğerlerinden üstün görme yüceltme davranışıdır. Bu durumda genel olarak üstün duruma geçme, sahip olma, kendini kahraman gibi gösterme eğilimleri barınmaktadır. Kibirlik, aşırı ve göze batan haller, taşkınlık, kendini beğenme, başkalarını ağır şekilde eleştirme, güçlü kişilerle birarada olma isteği, beklenmedik anda ani taşkınlıklar ve aşırı duygusal yaklaşımlar gibi davranışlar gösterilmektedir. (Tekin, 2012: 109). Çocukluk çağına önemi gözönüne alınarak anne ve babalara çok fazla görev düştüğü, sağlıklı bireylerin sağlıklı toplumları oluşturacağı bilinmektedir.

Adler' e göre insan yaşamı boyunca gerçekleştirdiği her eylemi, karşılaşılan engellere karşı üstünlük sağlamak ve aşağılık duygularından kurtulmak için gerçekleştirmektedir (Engin, 2012: 19).

3.4.5 Carl Gustav Jung' ın kişilik kuramı

Jung, Freud ile birlikte çalışmış ve daha sonra da ayrılarak çalışmalarına devam etmiştir. Freud modeline dayansa da bazı noktalarla ondan ayrılan kişilik yaklaşımını geliştirmiştir. Jung'a göre, kişiliğin tümü bilinçli ya da bilinçsizce bütün duygu ve düşünceleri kapsamaktadır (Robertson, 2005: 48-67).

Jung, birbiriyle etkileşim halinde bulunan çok sayıda sistemin kişiliği oluşturduğunu belirtmektedir (Yanbastı, 1990: 48). Bu sistemler, ego, kişisel bilinçaltı ve onun kompleksleri, kolektif bilinçaltı ve kolektif bilinçaltını oluşturan arketipler (persona, anima, animus, gölge). Bütün bunların toplamında ise benlik oluşmaktadır (Kentsu, 2007: 15). Kişiliği oluşturan bilinç, bilinç dışı ve kolektif bilinç olmak üzere üç alt sistem bulunmaktadır. Bilincin geliştirilmesi, duygu düşünce gibi zihinsel işlevlerin geliştirilmesi ile olmaktadır. Bilinçdışı, duygu ve düşüncelerin depolandığı yer olup, ego'nun geri çevirdiklerini depolamaktadır. Bunlardan bazıları hatırlanmamakla beraber bazıları ise bilinç düzeyine çıkabilmektedir. Kolektif bilinç ise bireyin içinde bulunduğu toplum ve ırkın kalıtsal özelliklerini içermektedir (Aydoğmuş, 2011: 9-10).

21. Yüzyılın en büyük düşünürlerinden biri olarak anılan Jung, geniş bir kişilik kuramı ortaya koymuştur. Psikolojik Tipler isimli kitabında Freud ve Adler ile arasındaki farklılıkları ifade etmiştir (Gençtan, 2010: 159). İnsanın yaşam dönemi dört dönem içinde incelenmiş olup, herbir dönem için süreç ve içerik belirtilmiştir. Çocukluk, gençlik, orta yaş ve yaşlılık dönemlerinde insanın kendini gerçekleştirmesi için belirli görevlerin olduğu ifade edilmiştir (Gençtan, 2010: 183).

Jung'ın kuramında, kişiliğin bilinç ve bilinç dışı iki temel yapıdan oluştuğu, bu iki temel yapı arasında "ben" olduğu anlatılmaktadır. "Ben" in duygu, sezgi, düşünce ve duyum olmak üzere dört temel fonksiyonu bulunmaktadır (Kaşlı, 2009: 19). Duyum, nesnelere algılanmasıyla ilgili bir olgu, sezgi ise nesnenin gerisinde ve geleceğindeki olguların sezinmesi ile ilgili bir olgudur. Düşünce,

mantık yürütme iken, duygu ise değer yükleme olgusudur. Bunlardan birisi görevi üstlendiğinde diğerini devre dışı bırakır. Burada bireysel farklılıklar anlatılan denge farklarına dayanır.

Jung içe dönük ve dışa dönük kavramlarını ilk kullanan kişidir. Jung'a göre iki temel tipin özellikleri şöyledir (Özgün, 2007: 22):

- İçe dönük tip, kendi üzerine yoğunlaşmış, dış dünyanın etkisini reddeden tiptir. İnsanlarla daha az birliktedirler.
- Dışa dönük tip ise uyarıları dış çevreden alarak dış dünyaya yönelir.

Kişilik tiplerini, içe dönüklük ve dışa dönüklük olarak ele almıştır, buna göre (Cüceloğlu, 2007: 415): İki arasında denge olması gerektiğini ileri sürmüş ve aksi durumda kişilik sorunlarının ortaya çıkacağını ifade etmiştir. İçe dönük kişilik tipindeki kişilerin, sosyal olmayan, utangaç, duygusal ve sanatla yakından ilgili kişiler oldukları, dışa dönük kişilik tipinde olanların ise, sosyal, dış görünümüne önem veren, başkalarının fikirlerini önemseyen kişiler oldukları belirtilmiştir.

Jung' a göre kişilik problemleri, içe dönüklük ve dışa dönüklük arasındaki dengesizlikten meydana gelmektedir. Jung, Freud' un bilinçaltı kavramını kabul etmekle birlikte, bilinçaltının iki tür olduğunu savunmuştur. Bunlardan biri, bireye özgü bilinçaltı, diğeri, bireyin daha önceki insanlığın duyguların, korkularının ve çabalarının saklandığı ortak bilinçaltıdır. Tüm insanlarda bu iki bilinçaltı vardır ve onların davranışlarını etkiler (Cüceloğlu, 2010: 415).

3.4.6 Eric Berne' nin kişilik kuramı

Eric Berne kişiliğin üç yönünün olduğunu belirtmiştir, buna göre (Durukan, 2006: 150; Erol, 1993: 40-47):

Kişiliğin çocuk yönünde, her bireyin bir parça çocuk olduğu belirtilmiş olup, bireyin zihinsel yapısı gereği, bencil, sorumsuzluk, eğence arayışında olan çocuksu tutumlara sahip olduğu ifade edilmektedir.

Kişiliğin ebeveyn yönünde ise, bireylerin ebeveyn yönlerine de sahip oldukları, davranışlarını çeşitli uyarılar ve getirilen yasaklarla düzenledikleri belirtilmiştir.

Kişiliğin olgun yönünde ise, bireylerin olgunluk özelliklerine sahip oldukları ve yaşamak için de olgun yönlerinin olmasına gerek duydukları açıklanmıştır.

3.4.7 Karen Horney'in kişilik kuramı

Horney, insanların amaçlarının tehlikeden uzak ve emniyet içinde bir hayat sürmek olduğunu savunmuştur. Güven duygusu ve doyum sağlayabilmek için bireylerin kendilerini endişelendiren olaylarla başedebilmek için bazı davranış kalıpları geliştirdiğini belirtmiştir. Her bireyin endişelerini ve korkularını yenmek için davranış geliştirdiğini dile getirir. Bu davranış kalıpları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tekin, 2001: 107):

- İnsanlara sevgi ve yakınlık duymak suretiyle endişe ve korkuların giderilmesi
- İnsanlarla ilişkilerde mücadeleye girilerek kendisini kabul ettirmesi ve böylece endişelerden kurtulması
- İnsanlardan uzak durarak, kendi halinde kalarak endişelerden kurtulmak

Psikologların belirttiği tek bir kişilik kavramı yoktur. Farklı şekillerde tanımlanan kişiliğin içinde birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan bazıları yetenek, zeka, eğitim, duygu, neşe, keder, öfke, inanç, gelenekler, toplumsallık, kültür, içtenlik, sinirliliktir (Zel, 2007: 492).

3.4.8 Erik Erikson'un kişilik kuramı

Erikson'un kişilik kuramında, insanların kişilik gelişimleri tüm yaşamları boyunca devam etmektedir. Kişiliğin gelişiminde etkisi olan sekiz aşama bulunmaktadır (Burger, 2006: 164-170):

Temel güvene karşılık güvensizlikte, çocukların yaşamının ilk yıllarında anne babalarının onlarla ilgilenmeleri, güven duygusunu geliştirmektedir.

Özerkliğe karşı şüphe, çocuklar ikinci yılın sonunda kim olduklarını öğrenmek istemektedirler. Bu dönemde kendi kendilerine birşeyleri başarmak istemektedirler. Özerklik duygusu bu dönemde pekişmektedir.

İnsiyatif kullanmaya karşı suçluluk duygusunda ise, çocukların dört ve beş yaş dönemleridir. Çocuklar eylem ya da faaliyet gerçekleştirirler, çocuklarda girişimcilik ruhu oluşmaktadır.

Başarıya karşı aşağılık duygusunda, altı ile onbir yaş aralığında gelişimler ifade edilmektedir. Başaramayacakları şeylerin olduğunu bu dönemde bilmezler

ancak ilkököl çağında başka arkadaşlarını gördüklerinde kıyaslama yoluna giderler, değersizlik ve aşağılık duyguları ile karşılaşır.

Kimlik kazanmaya karşı rol karmaşasında, oniki ile onsekiz yaşın temel özellikleri barındırılır. Ergenlik döneminin yaşandığı dönemdir. Ben kimim sorunun cevaplandırıldığı dönemdir.

Yakınlık kurmaya karşı soyutlama dönemi, gençlik ve yetişkinlik aşamasıdır ve bu dönemde yakın ilişki arayışları başlamaktadır.

Üretkenliğe karşı durgunluk aşamasında, yetişkinlik evresi yaşanmaktadır. Bu dönemde üretken olmaya çalışmaktadırlar. Bu dönemde başarılı olunamazsa olgunluk evreleri sıkıntı içinde geçer.

Benlik bütünlüğe karşı umutsuzluk aşamasında, olgunluk dönemi yaşanır. Bu dönemde kim olduğuna ilişkin güçlü ve derin duygular yaşamaktadırlar. Yaşamın anlamını benimserler aksi durumda ise umutsuzluk, yaşamdan zevk almamaya hakim olmaktadır.

3.4.9 Salih Güney' in beğenilme kişilik kuramı

Freud'un zevk, Adler'in egemenlik ve üstünlük arzularını, Horney'in kaygı ve korku duygularının, insan davranışları üstünde etkilerinin olduğunun reddedilmemesi ile birlikte bu kuramda, insan davranışlarının arkasındaki itici etkinin "beğenilme" olduğu söylenmiştir. Kuram aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Güney, 2011: 86):

İnsanların, beğenilmeleri sonrasında toplum içindeki olaylara ve nesnelere daha olumlu baktıkları, yaşamlarının anlam kazandığı, güven düzeyleri yüksek bireyler olduğu iletilmiştir. Diğer durumda ise, insanların içe kapanık, kırılğan, toplumdan uzaklaşan yapıda olacakları belirtilmiştir. İnsanların bakımlı olmalarının, kendilerini sorgulamalarının altında yatan temel sebep beğenilme isteğidir. Beğenilme konusunda üniversitede, 250 kadın ve 250 erkek öğrenci üzerinde gözlem yapılmış ve gözlem sonucuna göre koridordaki cam kısmın önünden geçerken bütün kadın öğrencilerin kendi kıyafet, saç ve makyajlarına baktıkları, erkek öğrencilerin ise daha çok saç ve gömleklerine baktıkları belirtilmiştir. Gözlem sonucuna göre insanların beğenilme duygusuna verdikleri önem açıkça ifade edilebilmektedir.

3.5 Kişiliğin Duygusal Emek ile İlişkisi

Yapılan çalışmalarda, kişiliğin, duygusal emeğin öncülü olduğu ele alınmıştır. Kişiliğin beş boyutu, duygusal emeği etkilemektedir.

Dışa dönük olanların daha az yüzeysel davranış sergilediği bilinmektedir. Samimi duygularla yaklaşım gösteren konuşkan olan kişilerin gösterdikleri duygular da samimi olmakta ve daha az yüzeysel davranmaktadırlar (Barrick ve Mount, 2005: 359). Dışa dönük kişiler daha çok derinlemesine duygusal emek gösterimi sergilerler (Cheung ve Tang, 2009: 75). Diefendorff vd.'nin yaptığı çalışmada, dışa dönüklüğün, derinlemesine davranış ile pozitif, yüzeysel davranış ile negatif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Sorumluluk özelliği olan insanların, derinden rol yaptıkları belirtilmiştir (Austin vd., 2008: 679; Diefendorff vd., 2005: 339). Bu tip insanlar, güvenilir, çalışkan ve düzenli iş yapmaktadırlar.

Uyumluluğun, derinlemesine ve yüzeysel duygusal emekle pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Diefendorff vd., 2005: 340). Uyumlu kişiler, empati yeteneği güçlü olan kişilerdir, kendilerini karşısındakinin yerine kolaylıkla koyabilirler ve davranışlarını da ihtiyaca göre şekillendirebilmektedirler.

Nevrotik kişiler ise, yüzeysel davranışta bulunmaktadırlar (Austin, vd., 2007: 680). Çalışmamızın daha önceki bölümlerinde belirtildiği gibi nevrotik özelliği olan kişilerin stresi yönetmede etkin olamadıkları bilinmektedir. Genellikle endişeli ve gergin hal içindedirler. Duygusal denge özelliğine sahip olan çalışanların ise, daha az yüzeysel davranış gösterdikleri bilinmektedir (Kiffin Peterson vd., 2010: 43-48).

Yapılan çalışmalarda, gelişime açıklık boyutu ile, duygusal gösterimler arasında ilişkiye rastlanmamıştır (Diefendorff vd., 2005: 339; Tan vd.,2003: 329).

Yalçın'ın öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasında kişilik özellikleri ile derinlemesine davranış arasındaki ilişki incelendiğinde, uyumluluk dışındaki tüm boyutların derinlemesine davranış ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bu ilişkilerde derinlemesine davranışın nörotiklik ile ters yönlü olduğu, diğer boyutlarla aynı yönlü olduğu ortaya konulmuştur (Yalçın, 2012: 161).

Eğitim ve rehabilitasyon çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya göre de (Yeni, Ergun Özler, 2016: 402-411), kişilik özelliklerinin duygusal emek

boyutlarından derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutunu etkilediği ve yüzeysel davranış boyutunu ise etkilemediği ortaya çıkmıştır.

Kişilik ile duygusal emek arasındaki ilişki kısmen desteklenmiş, dışa dönüklük ve nevrozluğun duygusal emek ile korelasyona sahip olduğu bulunmuştur (Mroz ve Kaleta, 2016: 767-782).

Dışa dönüklüğün derinlemesine duygusal emekle ilişkisi perakende sektöründe yapılan bir çalışmada da saptanmıştır (Dahiya, 2017: 50).

Bütün bunlardan yola çıkarak kişiliğin, duygusal emeğin uygulama şeklini etkilediği belirtilebilir.



4 ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI, ÖRGÜTSEL GÜVENLE İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR, ÖRGÜTSEL GÜVENİN ALT BİLEŞENLERİ, ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ, ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN DUYGUSAL EMEK İLE İLİŞKİSİ

4.1 Örgütsel Güven Kavramı

Örgütlerde çalışanların performanslarını etkileyen çeşitli faktörler vardır, bu faktörlerden bir tanesi de güvendir. Türk Dil Kurumu (TDK)' nun tanımına göre güven, korku, çekinme ve kuşku duymaksızın inanma ve bağlanma duygusu olarak tanımlanmıştır (Kahveci ve Demirtaş, 2014: 31). Gözle görülüp elle tutulamayan güven, insan için en önemli ihtiyaçlardan biridir ve aile temel olmak üzere, okulda, çalışılan kurumda, içinde bulunulan her ortamda insanlar birbirlerine güven duymak isterler (Demirkaya ve Şimşek, 2014: 267). Örgütsel güven için pek çok tanım yapılmıştır.

Güvenin, yaşamsal bir ihtiyaç olduğu, motivasyon kuramlarında da bahsedilmiştir. Maslow' un ihtiyaçlar teorisinde ikinci sırada yer almaktadır (Koçel, 2010: 624). Bununla birlikte çalışanlar, zamanlarının büyük bir kısmını çalıştıkları kurumlarda geçirdiklerinden örgütsel güven önemli hale gelmektedir. Güven, bireyin vaad ettikleriyle, duyguları ve kendi iç tutarlılığı ile sürdürdüğü bir tercihtir (Solomon ve Flores, 2001:18). İnsanlar birbirlerinin hizmetlerine ihtiyaç duymaktadırlar, bunun için güvenle ilgilenmek durumunda kalırlar (Kramer ve Tyler, 1996: 41).

Güven, belirli bir eylem sonucunda oluşmaktadır ve ardından pekişmektedir. Güven birbirini takip eden dört değişik şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, kayıtlı, koşullu güven, ikincisi görerek, sonraki deneyerek ve en son olarak ise kayıtsız, koşulsuz güvendir. Birinci düzeyde, güvenmek istemek gibi bir eğilim bulunmaktadır. Bu aşamada şüphecilik hakimdir, güvenmek isteyen taraf, güvenilecek tarafa şüphe ile yaklaşır. Görerek güvende ise, yaşanan deneyimler ve edinilen tecrübelerle göre güven duygusu sergilenmektedir. Deneyerek

güvende ise, belirli durumlarda belirli davranışların gerçekleşmesi sonucunda oluşan güvendir. Kayıtsız, koşulsuz güvende ise, hiçbir şarta bağlı olmaksızın kişiye bütünüyle duyulan güveni ifade etmektedir (Barutçugil, 2002: 98-99).

Bireylerin birbirlerine duydukları güven, iki temel şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan ilki olan bilişsel güven; kişinin hangi koşullarda kime güveneceğinin rasyonel bir seçimle belirlenmesidir. İkincisi olan duygusal güven şeklinde ise, bireylerin birbirlerinin iyiliği için hareket ettikleri temeline dayalı olarak şekillendirilen güvendir (Erdem ve İşbaşı, 2000: 634).

Güven tanımları çok fazla olup, değişik bakış açıları ile tanımlanmıştır. Güven kavramı, yönetim, etik, psikoloji, sosyoloji ve ekonomi bilimleri gibi çeşitli disiplinlerde ele alınmıştır. Tüm disiplinlerde güvenin önemi vurgulanmıştır. Güven kavramı kadar bireysel ve grup yapılarında önemli bir değişken yoktur. Toplum için büyük önem teşkil eden güven yıkıldığında, toplumlar yıkılır (Tokgöz, 2012: 10-11). Örneğin bir tanıma göre, güven, kişinin, kurumuna ilişkin beklentilerinin karşılanması olarak tanımlanmıştır. Yönetim alanında yapılan araştırmalarda örgütsel güvenin önemi belirtilmiş olup, örgütsel güvenin örgütsel etkinliği artırdığı konusunda ortak görüşlere yer verilmiştir. Güven, bireylerde ve gruplarda katılımcı hareketlere yol açmaktadır. Örgütsel güven, örgütün dürüstlüğüne, adaletli oluşuna ve doğruluğuna duyulan inancı temsil eder. Güven; doğruluk, yeterlilik, sadakat ve açıklık gibi unsurlardan oluşmuştur (Özdaşlı ve Yücel, 2010: 69-70).

Güven kavramı, beklentilerin karşılanıp, ilgi göstermek, varlık ve yokluk zamanlarında takım üyelerini desteklemek gibi davranış ve düşüncelerle açıklanabilmektedir (Baltaş, 2000: 20). Bireysel ilişkilerde olduğu gibi örgütlerde de güven önemlidir. Örgütlerde ortak amaçlar için sergilenen davranışlarda güven ortamı maliyetleri düşürücü ve kayıpları azaltıcı etkiler yaratmaktadır (Yücel ve Samancı, 2009: 117-118). Güven için oluşturulan bir çok tanımın ortak vurguladıkları nokta, güvene kanıt bulmanın verdiği zorluktur. Bir tanıma göre de güven, risk almayı gerektirir, bir başkasından zarar görmeyeceğine inanma düşüncesiyle savunmasızlığı ifade eder.

Güven kavramı için yapılan tanımlar incelendiğinde, bir kısım güveni diğer taraftan beklemek şeklinde bir beklentiden, bir kısmının da diğer tarafa karşı

savunmasız şekilde hareket etme beklentisine yoğunlaştığı görülmektedir (Kalemci Tüzün, 2007: 95). Genel olarak, güven tanımlarında, karşı tarafın hareketlerinin iyi niyetli şekilde olacağına, açık ve dürüst olacağına, sözlerinde ve davranışlarında fayda gözeterek davranılmayacağına dair oluşan beklentiler ve inançtan söz edilmektedir (Ergeneli ve Arı, 2005: 127).

Karmaşık ve belirsiz hal almaya başlayan örgüt yapılarında, karmaşıklık ve belirsizlik düzeylerinin ortadan kalkması için güven duygusuna ihtiyaç duyulmaktadır. Güven, işbirliği sağlamayı, dayanışmayı, oluşabilecek kaosa engel olmayı, iletişimde etkinliği sağlar (Kaygın ve Atay, 2014: 98). Örgüt içindeki güven üç biçimdedir. Bunlar birey, grup ve sistem şeklindedir. Bireysel seviyedeki güven, kişiler arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Grup düzeyindeki güvende, ortak inançların, davranışlara rehberlik ettiğini ve gelecekteki davranışların tahmin edilebilir olduğunu ifade eder, sistem şeklindeki güven ise kurumsaldır, kurum içindeki rollere ve saygınlığa dayanır (Puusa ve Tolvanen, 2006: 30-31).

Örgütsel güven, örgütte adaletin sağlanarak, yönetim kademesinin çalışanlara destek vermesi, çalışanların isteklerinin ve beklentilerinin temin edilmesi, örgüt içindeki ilişkilerin beklenen düzeyde gerçekleşmesi ve işbirliğinin sağlanması ile oluşmaktadır. Örgütsel güven, çalışanların örgütte haklarının yerine getirileceği ve menfaatlerinin sağlanacağı ve etik davranışlar ile muhatap olacaklarına ilişkin inançlarıdır (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010: 59). Benzer olarak, örgütsel güvenin hakkaniyet duygusu ile huzurlu ve adil bir ortamda, objektif bir performans değerlendirme yapısına sahip, yöneticinin, dürüst, yetkin, çalışanlarına karşı ilgi ve yardımsever davranışlar gösterdiği bir ortam olduğu da belirtilmiştir (Toprak, 2012: 62).

Bir başka tanıma göre de örgütsel güven, riskli durumlarda bile çalışanın, örgütü etkileyen politikalardan emin olması ve bu politikalara karşı olumlu davranışlar sergilemesi halidir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 141). Daha önce de belirtildiği gibi güven kavramını, psikoloji, sosyoloji, ekonomi, siyaset, antropoloji, tarih, iletişim gibi disiplinler ele almıştır. Güven kavramı sosyal bilimler literatüründe, bir toplumda yaşayan bireylerin birbirlerine, içinde buldukları sistemin kurallarına yönelik olarak, bireylerin, kurumların,

rollerini kendilerinden beklenen şekilde en doğru ve adil olarak yerine getireceklerine olan inanç olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2012: 46-47).

Örgütsel güvenin örgüt içinde bir çok faydası bulunmaktadır. Örgütte karmaşayı azaltır, bireyleri birbirine yaklaştırır, fikirlerin rahatça iletilebilmesine zemin hazırlar, çalışanlar seçimlerini özgürce gerçekleştirebilirler, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkartır, risk alabilen çalışanların varlığını artırır (Taşdan ve Yalçın, 2010: 2574). Örgütsel güven tüm çalışanların iş memnuniyetini ve örgütün etkinliğine olan inancını artırmaktadır (Huff ve Kelley, 2003: 82).

Bunlara ilave olarak örgütsel güven, örgütte işbirliğini sağlamaya yardımcı olur, stres ve tükenmişlik seviyelerini azaltır, işgören devir hızını düşürür, çalışanların vatandaşlık davranışı daha yüksek düzeydedir, örgütsel performans ve verimliliğe de olumlu etkileri vardır (Uslu ve Ardıç, 2013: 315; Sako, 1998: 108).

Çoğu araştırmacı örgütsel güveni aşağıdaki faktörlere dayandırarak tanımlamışlardır (Demircan ve Ceylan: 2003: 142):

- Çok düzeyli olması güvenin, çalışanlar, örgüt ve örgüt içindeki anlaşılmalardaki etkileşimlerden oluşmasıdır.
- Kültür temelli olup güven, örgüt kültürüne, norm ve değerlere bağlıdır.
- Güven, bilgiyi saklama ya da açıklamadaki geçerli ve anlamlı sebebe, alınan kararlardaki gerçekçilik ve tutarlılığa bağlıdır.
- Güven, başlangıçta, oluşum sırasında ve çözülme aşamalarında değişiklik göstermektedir.
- Her bireyin, güvene olan yaklaşımı farklılık göstermektedir. Zihinsel, duygusal ve davranışsal farklılıkları sebebi ile farklı şekilde güven duygusu geliştirirler.

Örgütsel güvenin olmadığı ortamlarda ise, çalışanların performanslarını düşürdüğü gözlenmiştir bu durumda da örgütsel etkililik azalır. Örgütte çalışanların birbirlerine olan güvenini kaybetmeleri, örgüt içindeki enerjilerini, kendilerini korumaya yönelik davranışlarla harcanacağını ve performansın gitgide azalacağını ifade eder. Örgüte olan yabancılaşma artar (Memduhoğlu ve Zengin, 2011: 213-214).

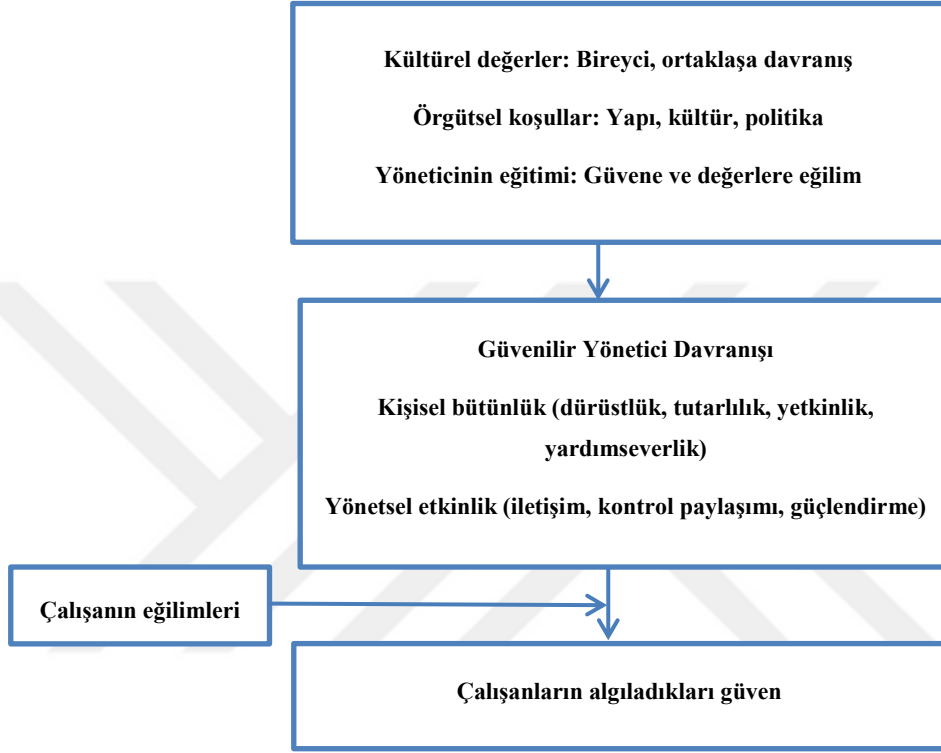
Örgütsel güvenin oluşabilmesi, yöneticilerin ve tüm çalışanların çabası ile meydana gelmektedir.

Marshall' a göre güvenin yaratılabilmesi için, vizyon ve hedeflerin açıkça belirtilmiş olması gerekmektedir. Örgütlerin uzun yaşam sürelerinde yeni ilişkilerin ortaya çıktığı durumlarda eski ilişkilerin bitirildiğinin belirtilmesi, çalışma ortamında beklentilerin açıkça ve yazı ile de belirtilmiş olması gerekmektedir. Çalışma ortamında davranışların ortak belirlenmiş kurallara dayandırılması gerekmektedir. Çalışma ortamında iletişim sürecinin iyileştirilip, bilgi akışının zamanında yapılabilmesi sağlanmalıdır (Marshall, 2000: 6). Çalışma ortamında etkinliğin sağlanabilmesi için bilginin zamanında ve doğru şekilde aktarılması sağlanmalıdır. Etkili bir şekilde bilginin akışı ve beklentilerin iletilmesi çalışma yaşamını daha kolay hale getirmektedir.

Handy' e göre, güvenin yedi temel noktası vardır. Güvenin kör olmaması; çalışanların birbirlerini tanıyabilmeleri için imkanlar yaratıp, aynı hedef için çalıştıklarının hissettirilmeleri gerekmektedir. Güven sınırı; insanların her yönünün tanınması imkansız olduğu için bazı yönlerine güven duyulduğunu ifade etmektedir. Sürekli öğrenme; kişinin kendini sürekli geliştirme isteği içinde olması, çevresinin ona güven duymasını sağlamaktadır. Güvenin katı olması, kaybedilen güvenin, tekrar kazanılmasının mümkün olmamasıdır. Güven bağlantıyı gerektirir; kurum içindeki bireylerin birbirleri ile bağlantılı şekilde süreçlerin tasarlanmasını gerektirir. Güven temas gerektirir; kurum içinde iletişim kanallarının açık ve şeffaf olması gerekmektedir. Bununla birlikte kurum içinde insanların birbirleriyle etkileşim halinde bulunmaları gerekmektedir. Güvenin kazanılmış olması, kurumun çalışanlarına güven telkin etmesi gerekmektedir. Bunun için istikrarlı şekilde, verilen sözlerin tutulması gerekmektedir (Handy, 1998: 204-211).

Güveni oluşturan faktörlerle ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Türkiye' de 2001 yılında yapılan Börü' nün çalışması önem teşkil etmektedir. Türk toplum yapısında güven ve güvenli insanı tanımlamak için çalışma yapmıştır. Güvenilir kişide olması gereken özelliklerin neler olduğunu yüksek lisans öğrencilerine sormuş ve kendi ifadeleri ile belirtmelerini istemiştir. Araştırmada, güvenilir kişilerde olması gereken 264 adet özelliği tespit etmiştir. Sonrasında bu ifadelerin güvenmek için ne kadar gerekli olduğunu sormuş ve bir sıralama

olmaksızın, kişilerin bir başka kişiye güven duymak için etkili olan faktörlerin; özgüven, yardımseverlik, uyumluluk, dürüstlük, sevecenlik, tutarlılık, bilgili olmak, açıklık, dedikodu yapmamak olarak belirlenmiştir. Yurtdışında yapılan çalışmalarda özellikler ile örtüştüğü görülmektedir (Börü, 2001: 59). Örgütlerde güvenin oluşturulmasında bir çok faktör etkilidir. Aşağıdaki şekilde bu ilişki özetlenmiştir.



Şekil 4.1: Örgütsel Yaşamda Güvenin Oluşumu

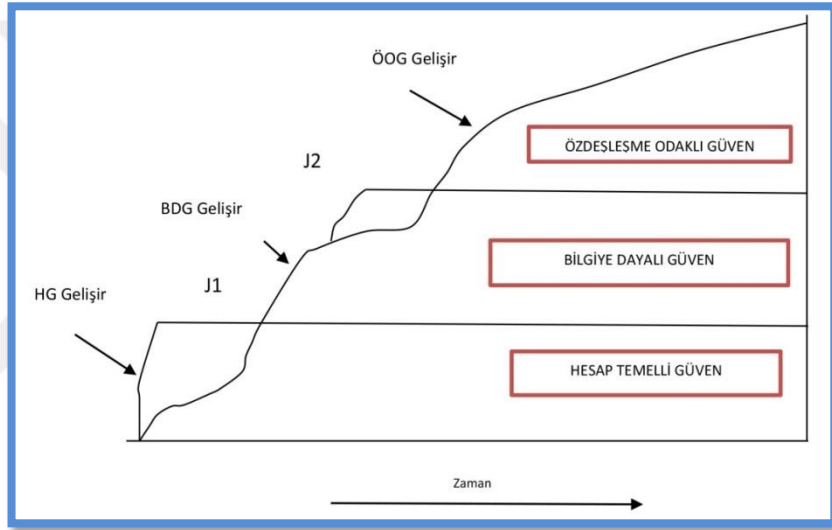
Kaynak: Erdem, 2003: 169

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, güvenilir yöneticinin davranışlarını etkileyen değişkenler, kültür yapısı, örgütün şartları ve yöneticinin bireysel özellikleridir. Yöneticinin içinde bulunduğu toplumun yapısı, örgütün esnek veya mekanik yapısı, yöneticinin davranışını etkilemektedir. Çalışanın sahip olduğu değerler de örgüt içinde algılanan güven seviyesini belirlemektedir. Çalışanların özellikleri onların yönetici davranışlarını farklı şekilde yorumlamalarına neden olmaktadır (Erdem, 2003: 169).

Mishra ve Morrissey, örgütlerde güven ortamının sağlanması için dört temel faktörün olması gerektiğini belirtmişlerdir (Mishra ve Morrissey, 1990: 443): Bunlardan ilki, örgüt içi açık iletişim, ikincisi, çalışanların kararlara katılması,

üçüncüsü, bilginin etkin şekilde paylaşılması ve dördüncüsü de duygu ve beklentilerin iletilebilmesidir.

Profesyonel ilişkileri açıklamak amacı ile Shapiro' nun yaptığı çalışmada, güven türleri, hesaplanmış güven, bilgiye dayalı güven ve özdeşleşme odaklı güven olarak üç şekilde belirtilmiştir. Güven türleri, sürekli olarak gelişirler, güvenler arasında geçiş olmasına gerek bulunmamaktadır. Bazı ilişkilerde güven ilk ya da ikinci seviyede kalabilmektedir (Shapiro, 1992: 365-377). Aşağıdaki şekilde, J1 noktasında hesaplanmış güven ilişkisi, bilgiye dayalı güven ilişkisi olur. J2 noktasında ise, çok az şekilde bilgiye dayalı güven şekli, özdeşleşme odaklı güven ilişkisine doğru etkilenmektedir.



Şekil 4.2: Güven Türleri Gelişim Aşamaları

Kaynak: Shapiro, 1992: 365-377

Güven türleri aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Işık, 2014: 34-36):

Hesaplanmış güvende, güvenin kaybedilmesi halinde, kişisel çıkarların hesaplanmasına odaklanmayı ifade etmektedir. Bu güven türünde güven bozulursa, cezaya odaklanmayı değil, aynı zamanda güveni sağlama ödüllendirmesine de odaklandığı için hesaplanmış şeklinde belirtilmiştir. Hesaplanmış güvende, güvenilir olmanın ödüllendirilmesiyle birlikte, yaşanacak güven kaybında itibarın zedelenmesi, ilişkilerin bozulması tehdidi de gözönüne alınmıştır.

Bilgiye dayalı güven, iki tarafın arasındaki etkileşimden elde edilen bilgi yoluyla gelişmektedir. Karşı tarafın davranışlarının tahmin edilebilirliğine ve onların güvenilir şekilde hareket edeceğine dair beklenti şeklinde oluşan güvendir.

Özdeşleşme odaklı güven, karşı tarafın arzu ve amaçlarının etkili şekilde anlaşıldığı ve değerlendirildiği durumlarda ortaya çıkar. Burada kişi, diğerinin beklediği şekilde hareket eder ve kontrol edilmesine gerek kalmaz. Karşı tarafla ortak duygu ve düşünceleri geliştirmek, empatiyi yükselterek, ortak bir kimlik geliştirmekten bahsedilmektedir.

Güven ilişkisinde, güvenen kişi risk almaktadır, istismar edilme olasılığını üstlenmiş olmaktadır. Bu nedenle, risk, belirsizlik, beklenti ve zarar görme, güven kavramının ön koşullarıdır, buna göre (Yılmaz, 2012: 6-7; Işık, 2014: 37-38):

Risk almak güvenmenin ön şartıdır. Karşı tarafın davranışından emin olduğu durumlarda risk yoktur. Oysaki kişilerarası ilişkilerde, kişi beklenenin dışında başka bir davranış sergileyebilir. Bu nedenle güvenen taraf, riski üstlenmektedir. Karşı tarafın mevcut durumdan kendi lehine çıkar sağlamayacağı yönündeki inançla hareket edilmektedir. Kurum ile kişiler arasındaki ilişkilerde, kişi sisteme güveniyorsa, karşısındaki kişiye güvenmese dahi, kuruma güvenebilir. Diğer yandan kişilerarası ilişkilerde kişi karşısındaki kişiye güvenme konusunda bir tercih yapmaktadır. Bu noktada belirsizlik ortaya çıkmaktadır. Belirsizlik riskin var olduğu gerçeğini vurgulamaktadır.

Herhangi bir durumun kontrol edilememesinin neden olduğu yetersizlik belirsizlik olarak tanımlanmaktadır. Belirsizlik, riskin güvenle olan bağlantısıdır. İlişkinin sonucunda belirsizlik yoksa risk yoktur. Gelecekteki durumların sonuçlarını öngörmedeki belirsizlik, güveneni karşı tarafa bağımlı kılmaktadır ve bu durum sonuçlar açısından riske sebep olmaktadır. Riskin niteliği ilişkinin niteliğine göre değişkenlik göstermektedir. İlişki yüzeysel ise, risk, işbirliği içinde olmama ya da işbirliğini bozma, eğer tarafların ilişkileri derin ise, aldatılma, kullanılma, ihmal edilmişlik gibi farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kişiler arasındaki ilişkilerde karşı tarafın kendisinden beklenileni başarıyla yerine getireceğine dair bir beklenti gelişmektedir. Örgüt içerisindeki

yöneticilerin, çalışanların görevlerini özen içinde üstün performansla yerine getireceklerine inanırlar, çalışanlar da yöneticilerin görevlerini üstün nitelikte kendilerinden beklenen şekilde yapacaklarına dair beklentileri oluşursa, güvenin ön koşulu sağlanmış olmaktadır. Diğer yandan taraflar arasında derin ve duygusal bir ilişki oluşmuş ise, bir taraf diğer tarafın çıkarlarına öncelik vererek yaklaşacaktır şeklinde düşünce geliştirirler ise güven bu şekilde pekiştirilmiş olmaktadır.

Karşılıklı güven ilişkisinde ortaya çıkacak zararın kabul edilmesidir. Bu durumda taraflar isteyerek riski üstlenmiş olmaktadırlar. Bu ilişkide taraflar, birbirlerinin güçsüz taraflarını istismar etmeyeceklerine, bu durumu karşı tarafın aleyhine kullanmayacaklarına dair inançla hareket ederler.

Güvenin farklı biçimleri vardır. Bunlar genel güven, kişiliğe güven ve sürece dayalı güven şeklinde üç başlıkta toplanabilir (Yılmaz, 2011: 55-56; Demircan ve Ceylan, 2003: 141):

Genel güven, grup içindeki üyeliklerden oluşmaktadır. Fukuyama, farklı milli kültürlerde çalışmış ve ekonomik canlılık için gerekli büyük kurumların güven oluşturmada zorluk yaşadığını vurgulamıştır. Küçük gruplarda ise, örgüt içi güven yüksekken, örgüt dışındaki kişilere karşı daha düşüktür. Genel güven, herhangi bir bireyin diğerlerine karşı olan güven eğilimini ifade etmektedir.

Liderlikle ilgili yapılan bir çok çalışmada güvenin kişilik özelliği olduğu belirtilmektedir. Güveni geliştirmek için bazı kişilik özellikleri vardır. Dürüst, yetenekli, öngörülü, adil ve tarafsız olduğu düşünülen kişilere karşı güven eğilimi yüksektir.

Kişiliğe dayalı güvende, liderlerin ya da diğer kişilerin kişisel özellikleri açısından sahip olduğu güvenilirlik düzeyini ifade etmektedir.

Sosyal ilişkilerin sonucu olarak da görülen güven, karşılıklı tarafların etkileşim sürecinde ortaya çıkmaktadır. Güven, tek sefere mahsus oluşan bir eğilim değil, süregelen ve tekrarı olan etkileşimlerden kaynaklanmaktadır. Sadece tek tarafın davranışı ile değil karşılıklı ilişkide ortaya çıkmaktadır. Aynı konu için tekrar eden davranışlar güven eğilimini oluşturmaktadır.

4.2 Örgütsel Güven İle İlişkili Kavramlar

Örgütsel güven pekçok dinamiğe sahip karışık bir kavramdır. Güven ortamının yaratılabilmesi için araştırmacıların en çok üzerinde durdukları unsurlar aşağıda belirtilmiştir.

4.2.1 Açıklık

Açıklık, sahip olunan bilginin saptırma ve gizlenme olmadan paylaşılması anlamını taşımaktadır (Robbins ve DeCenzo, 2000: 32). Araştırmalara göre bilginin saklanmadığı, şeffaflıkla ilgili kanallara aktarıldığı durumlarda güvenin arttığını belirtmektedir.

Açıklık güveni artırırken, bilginin gizli kalması, saklanması ya da çarpıtılması şüphe ve güvensizliği yükseltmektedir (Arlı, 2011: 34).

4.2.2 Dürüstlük ve doğruluk

Dürüstlük, kişinin karakteri gereği doğruları çarpıtmama olarak ifade edilmektedir (Tschannen-Moran, 2003: 158).

Dürüstlüğe dayalı güvende güvenilecek tarafın söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğu, gelecek dönemde ihanet etmeyeceğine inanılmaktadır (Tschannen-Moran, 2003: 158).

Çalışanlar arasında yöneticilerin yaptıkları ile söyledikleri arasındaki tutarlılık, yöneticinin doğruluğunu ortaya koymaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 50). Dürüstlük ve doğruluğun eş anlamlı olduğunu belirtmek mümkündür.

4.2.3 Güvenirlik

Başkalarından ne bekleneceğini bilmek olarak ifade edilmektedir. Zaman içinde değişmeyen şekilde karşı tarafın nasıl davranacağına karşı geliştirilmiş olan inançtır (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003: 157).

Güvenirliğin olduğu durumda oluşacak riske karşı savunmasızlık ve teslimiyet oluşacaktır. Savunmasız olunan durumlarda güvene ihtiyaç duyulmamaktadır (Goddard, Tschannen-Moran ve Hoy, 2001: 29). Bir zarar ya da kayıp beklenmediği durumlarda güvenin hakim olduğu gözlenmektedir.

4.2.4 Sadakat

Sadakat, örgüte yönelik iyi niyet, ortak değerlerin anlaşılması ve paylaşılması, ortak hedeflere doğru yol almak, örgütü desteklemek, korumak ve bağlılık durumunu ifade etmektedir (Arlı, 2011: 34).

Yukarıda belirtilen kavramlar gerek tek tek, gerekse birlikte güvenin oluşumunda ya da devamında etkilidirler.

4.2.5 Tutarlılık

Tutarlılık güvenin oluşması için önemli kavramlardan biridir. Yöneticilerin ve örgüt politikalarının tutarlılık göstermesi çalışanlar açısından güveni beslemektedir.

Tutarlılık, çalışanların belirli koşullar altında hangi tepkilerin verileceğine dair önceden kanaatlerinin uyanmasıdır (Deluga, 1994: 315).

4.2.6 Yardımseverlik

Yardımseverlik, kendi çıkarlarını hesaba katmaksızın astalara iyilik yapma isteğini ifade etmektedir (Mayer vd., 1995: 709-734). Genel olarak bakıldığında yardımseverlik karşıdaki kişinin mutluluğu ile ilgilenmek anlamına gelmektedir (Rempel, 1985: 95).

Çalışanları ile arkadaşça bir tutum içinde olarak onların beklentilerine içtenlikle yanıt vermeye çalışıyor olmak yardımsever ve güvenilir bir kişi olarak tanımlanmaktadır (Tan ve Tan, 2000: 241).

Güvenen taraf, karşı tarafın çikarsızca iyi niyetli şekilde yardımcı olacağına ve destek vereceğine inanmaktadır; bu inanç sayesinde zor zamanlarda bile destek göreceğine problemi için çözüm önerileri sunulacağına inanmaktadır (Polat, 2007: 50).

4.2.7 Yeterlik

Birey yeterli olarak görüldüğünde ona karşı güvenin arttığı bilinmektedir. Yeterlik, bekleneni işe uygun şekilde yapabilme kapasitesini ifade etmektedir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003: 51).

Yeterliğe dayalı güvende taraflardan biri diğerinin işini nitelikli şekilde yapabileceği bilgi ve donanıma sahip olduğunu düşünmektedir (Hoy ve Tschannen-Moran, 2003: 157). Örgütlerde işini iyi yapan kişilerin yeterli

görüldüğü, kendilerine duyulan güveni artırdıkları ve terfi sürecine girdikleri gözlemlenmektedir. Güven artırılmak isteniyorsa, yeterlik artırılma çabası içinde olunmalıdır.

4.3 Örgütsel Güvenin Alt Bileşenleri

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel güveni oluşturan bileşenlere değinilecektir. Alan yazında genel olarak yöneticiye, çalışma arkadaşlarına, örgütün kendisine olmak üzere üç bileşenden bahsedilmiştir.

4.3.1 Yöneticiye duyulan güven

Günümüzde yöneticilerin, yüksek rekabet ortamında örgütlerin, değişen ve gelişen müşteri beklentilerini karşılayabilmek için ve aynı zamanda da ayakta kalabilme mücadelelerini sürdürmeleri için çaba sarfetmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin, kişilerarası yapılması gerekenler, karar almaya yönelik ve bilgilendirici gibi 3 anabashlıkta görev tanımları bulunmaktadır (French vd., 2011: 19). Bunu yapabilmek için çalışanların örgüte duydukları güveni yükseltmenin yollarını aramaktadırlar. Örgüt içerisinde yöneticinin görevi, çalışan çıkarları ile örgütün çıkarlarını, ortak hedefler doğrultusunda koordine etmektir. Yöneticiler, örgütler ile çalışanlar arasında bağlantı sağlamaktadırlar.

Örgütsel güven ortaya çıkartılırken, yöneticilerin aldıkları kararlar, hayata geçirdikleri uygulamalar, çalışanların güven duygusunu oluşturmalarında çok etkili olmaktadır. Çalışanların örgütlerin güvenine dair düşüncelerini oluştururken yöneticilerine göre karar verdikleri bilinmektedir. Yöneticiler, çalışanlar tarafından, örgütün temsilcisi olarak algılanmaktadırlar (Tan ve Tan, 2000: 245).

Örgütsel güven ile ilgili yapılan çalışmalarda yöneticiye duyulan güven önemli bir yere sahiptir. Örgüt içinde, yöneticiler ile çalışanlar arasında sürekli bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticilerin astları ile olan ilişkilerinde doğru yönlendirmeleri yapıyor olması, açık iletişim halinde olmaları, tutarlı ve dürüst ilişkiler içinde olmaları, onların örgütün kurallarına ve prosedürlerine uymalarını, örgüt içinde performanslarının yüksek olmasına sebep olur. Yöneticinin, astlarının gelişimine önem göstermesi, onun güvenilirliğini arttırmaktadır. Yönetici ile astları arasında iletişim sürekli ve yoğun olmalıdır

(Özdaşlı ve Yücel, 2010: 69-70). Güvenilir olmak, diğer insanların ihtiyaçlarının olduğu zamanlarda, ihtiyaç duydukları yerde olabilmek, gereken zamanlarda çalışanlarını desteklemek için onların yanlarında bulunmaktır (Samancı, Kalaycı, 2007: 95). Yöneticilerin, çalışanların performanslarını biçimsel yollarla yaparak, onlara doğru ve yol gösterici geri bildirim vererek, onların adalet ile ilgili algılarını değiştirip, kendilerine ve örgüte olan güven yükselttikleri bilinmektedir (Uray, 2014: 16). Adaletli performans yapıları örgüt içindeki güvene olumlu etki etmektedir.

Yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi ilişkiler oluşturulması gerekir. Güven oluşumunun sağlanabilmesi için, örgüt içi kuralların etkin şekilde kurgulanması, iyi bir iletişimin kurulması, etkin yetki devri ve kararlara katılımın sağlanması, örgüt içinde çalışanların, eğitimlerinin sağlanması ve etik değerler sistemine göre şekillendirilmesi gerekmektedir (Toprak, 2012: 71). Oluşturulan iyi ilişkilerin güven oluşumuna hizmet ettiği örgütlerde sıklıkla görülmekte bu bağlamda hem yöneticilere hem de çalışanlara önemli görevler düşmektedir.

Kurallar, çalışma düzenini belirleyici ve kolaylaştırıcı etki sağlar. Netleşmiş kurallar nedeni ile kararsızlık ve çatışmalar engellenir. Değişen ve gelişen dinamik iş yaşamında kuralların değişiklik göstermesi olağandır. Motivasyon, tüm insan davranışlarının, dolayısı ile de verimlilik çabalarının temelini oluşturmaktadır. Kalıcı olabilen yüksek moral başarıyı da beraberinde getirebilmektedir. Kurallar ne kadar uygun ve başarılı ise çalışan motivasyonu ve örgüt verimliliği de artış göstermektedir. Çalışanların koordinasyonu iletişim ile sağlanmaktadır. Etkili iletişim, iş doyumunu artırır ve performansı geliştirir, çalışanın işyerine bağlılığını da artırır. İyi çalışan bir iletişim sistemi sayesinde oluşabilecek problemler ortadan kaldırılabilir. Başarılı şekilde kurulmuş olan iletişim ağı, tarafların birbirlerini doğru, tam ve daha kolay anlamalarını sağlamaktadır. Örgütlerde bazı işler vardırki bir tek kişi tarafından gerçekleştirilemez. Bu şekildeki işlerde işbirliği gerekmektedir. Günümüzde değişen ve gelişen örgüt yapıları tek merkezde toplanan hantal örgütleri destekler nitelikte değildir. Bu nedenle etkin bir şekilde görev paylaşımı yapılmakta, yetki devri sağlanmaktadır. Bunlara ilave olarak örgütlerde etik kuralların varlığı, örgüt içinde standart davranışlar geliştirilmesine yardımcı

olur ve düzen sağlar. Etik kurallar, örgüt içinde belirsizliği önlemektedir (Asunakutlu, 2002: 6-10; Marşap, 2000:178).

Creed ve Miles örgüt yapılarındaki farklılıkların örgütlerdeki güven gelişimlerini etkilediğini belirtmişlerdir. Denetim, merkezi yönetim ve formalleşmenin olduğu örgütlerde güvenli davranış eğilimi daha azdır. Denetim, merkezi yönetim ve formalleşmenin daha düşük olduğu yapılarda ise yöneticiler karar alırken daha çok iletişim halinde bulunacakları için örgüte olan güven düzeyi daha yüksek olarak sergilenmektedir (Creed ve Miles, 1996: 114-139).

Yöneticiler, örgütün temsilcisi görevini görmektedirler. Bu nedenle araştırmalarda güvenin, yöneticiler tarafından başlatılması gerektiği tartışılmıştır. Yöneticiler, güven kazanmak için tutarlı davranışlar sergilemelidirler, tutarlılık geçmişteki davranışlarının gelecekteki davranışlarına klavuzluk etmesi anlamını taşımaktadır (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013: 63). Yöneticiler tutarlı davranışları sayesinde, çalışanların gözünde saygınlıklarını artırır.

Yöneticiye duyulan güven sayesinde, örgütlerde değişim kolayca kabul edilmektedir. Değişim ve gelişime açık olan örgütlerde performans artışı ve verimlilik gözlenmektedir. Yöneticiye güvenin olmadığı örgütlerde, yabancılaşma yaşanır, çalışanlarda yalnızlık ve düşmanlık duyguları artar, takım çalışmaları yerine, bireysel çalışmalar tercih edilir. Yaratıcılık ve yenilik yaklaşımları da azalmaktadır (Altuntaş ve Baykal, 2010: 11). Örgüt içinde bireysel davranışlar çalışanları yalnızlığa iter ve yalnız kalan çalışan ne yöneticisi ne de örgütü için faydalı işler yapma istekliliği göstermez.

Yöneticilerin, kazandıkları güveni devam ettirecek eylemlerde bulunmaya devam etmeleri de gerekmektedir. Davranış ve düşüncelerinde tutarlı, kararlı ve anlaşılır olmaya, çalışanlar lehinde iyimserlik göstermeye devam etmeleri gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaç duydukları anlarda onların yanında olmaya her zaman özen göstermeleri gerekmektedir. Adil olmayan, çalışanın sırlarını korumayan, onları aşağılayan yöneticiler, güven unsurunu istismar etmektedirler. Bu da çalışanların güvenlerini sarsmaktadır. Çünkü güven bir kere kazanıldı mı sürekli devam etmeyebilir ancak kaybedilen güveni tekrar kazanmak da mümkün olmamaktadır (Doğan, Karataş: 2012: 102).

4.3.2 Çalışma arkadaşlarına duyulan güven

Sosyal bir canlı olan insan, bulunduğu ortamlarda güven duygusunu beslemeyi ihtiyaç olarak görmektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar birbirlerine karşı da güven duymak istemektedirler. Çalışanlar, farklı kültürlerden biraraya gelerek aynı organizasyonun içinde yer alırlar. Farklı kültürlerden gelmiş olmaları, farklı özellikleri de beraberinde getirmektedir. Çalışma arkadaşlarına güven duyulan organizasyonlarda, bağlılık, tutarlılık, yaratıcı fikirlerin doğmasına olanak tanınır. Örgütte anlaşmazlık olduğu durumlarda da çalışanların birbirlerine karşı rahatsız edici davranışlar sergiledikleri bilinmektedir (Yılmaz, 2012: 18). Anlaşmazlık olan durumlarda, çalışanlar takım çalışmasına sıcak bakmazlar, birbirlerini suçlayıcı ve tartışmacı ortamlar yaratırlar.

Çalışma yaşantısında, örgüt içinde çalışanların, özel yaşamlarına benzer şekilde, iletişim halinde oldukları, birlikte aksiyon aldıkları, özel durumlarını paylaştıkları ve belirli görevleri birlikte yapmak durumunda kaldıkları formel ya da informel grupları bulunmaktadır. Çalışanlar, sosyal ihtiyaçlar gereği, ortak yönler ve güvenlik gibi ihtiyaçlar sebebi ile bu gruplara üye olurlar. Grup üyesi haline gelen çalışanlar ortak hareket ederler. Bu grup üyeliklerinin devamı için en önemli ihtiyaç ise güvendir. Grup içinde veya dışında güven duygusunu vermeyen bireyler gruptan ayrıştırılırlar (Topaloğlu, 2010: 45-46).

Çalışma arkadaşlarına güven, işgörenlerin birbirlerine karşı açık ve dürüstlük içeren davranışlarda bulunmalarını, gerektiği hallerde birbirlerine yardım etmelerini, birbirlerine karşı pozitif beklentiler içinde olduklarını ifade etmektedir (Ayık, Savaş, ve Çelikel, 2014: 205). Çalışanlar arasındaki güven, birinin diğerinin davranışlarındaki beklentileri ile başlamaktadır. Eğer güven duyduğunu düşünürse, karşısındakinin davranışlarını kontrol etmeyi bırakır. Sonra, diğeri de karşısındakinin güvenilir olduğunu düşünmeye başlar (Tokgöz, Aytemiz Seymen, 2013: 63). Birbirlerine güvenen kişilerin, birlikte iş yapma isteği daha fazla olmaktadır ve bu sayede takımın başarılı birer oyuncusu olan çalışanlar, başarılı takımlar meydana getirirler.

Yeni organizasyon yapılarında eskiye göre güven temeli kurmak daha çok emek gerektirmektedir. Dış kaynak kullanımının artması, daha az yüzyüze gelinmesi ve teknoloji kullanımı bu durumu etkilemektedir (Reynolds, 1997: 5). Çalışanın iş ortamında kurduğu ilişkiler güvenli ise, işten aldığı doyum da daha

fazla olacaktır (Toprak, 2006: 44). Yapılan pekçok araştırmada bu sonuç desteklenmiştir.

Bireyler arası güvenin,  önemli önceliği vardır. Bunlar, güven duyulan kişinin, algılanan yeteneği, iyilikseverliği ve drstlğdr. Bu ilkeler genel olarak, tutarlılık, adil olma ve aıkklık gibi genel ilkeleri ifade etmektedir (Tekingündüz, 2012: 55).

4.3.3 Örgütün kendisine duyulan güven

Örgüte güven, çalışanların karşılaşmış oldukları belirsiz ve riskli durumlarda, örgütün davranışlarının tutarlı ve yardımcı olmaya yönelik olduğuna dair inançlarıdır. Örgüte güven, çalışanların, örgütün güvenilirliğinin bir bütün olarak algılama biçimleridir. Örgüte olan güven çalışanların birbirlerine olan güvenleri, yöneticilerine olan güven düzeyleri ve kuruma duydukları güven düzeyleri ile şekillenmektedir (Tekingündüz, 2012: 56). Örgüte güven, çalışanın, örgütün genelini etkileyen hususlardaki güvenini ifade etmektedir.

Örgüt içerisinde güvenilir bir ortamın yaratılabilmesi için, terfi sisteminin, kariyer geliştirme yollarının, başarı ve ödüllendirme gibi, insan kaynakları politikalarının çalışanları tatmin etmesi, adalet ve eşitliğin her durumda uygulanması şartlarının gerekliliği bulunmaktadır (Yılmaz, 2011: 59). Örgütsel güven, örgütün işleri yerine getirirken kullandığı çeşitli sertifikalara sahip olmasından kaynaklanabileceği gibi, hayata geçirdiği sözleşme, sigorta yapması, garanti vermesi gibi tüm politikaları kapsamaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000:562).

Örgüte güven seviyesinin yüksek olması için, örgütün vizyonu ve amacı olmalıdır. Örgüt içindeki yetki ve sorumluluklar açık ve anlaşılır şekilde belirtilmiş olmalıdır (Joseph, Winston, 2005: 8). Açık ve anlaşılır şekilde ortaya konulan vizyon ve sorumluluklar çalışanların rotalarını nereye çevirmeleri gerektiğinin net şekilde anlamalarını sağlamaktadır.

Örgüte güvenle, yöneticiye olan güven, yöneticinin rgt temsil etmesi nedeni ile aynı yönde birbirleri ile ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Örgüte olan güveni yöneticiye duyulan güven başlatmaktadır. Çalışanlar yöneticiyle olan etkileşimlerinden yola çıkarak örgüte olan güvenin düzeyini belirlemektedirler (Büte, 2011: 176). Bazı durumlarda çalışanların, yöneticilerine olan güvenleri,

yeterlilik, yardımseverlik ve saygınlık düzeylerinde tam olsa bile, örgüte güven duymamaktadırlar (Tekingündüz, 2012: 56). Bu şartlar altında her zaman, yöneticiye duyulan güvenin örgütte güveni artırdığı ifade edilememektedir.

Tan ve Tan' ın belirttiği gibi örgüte ve yöneticiye karşı hissedilen güven birbirleriyle ilişkilidir ancak farklı öncül ve sonucuları bulunmaktadır. Örgüte duyulan güven, örgütsel destek ve örgütsel adalet ile bütünleştirilebilirken; yöneticiye güvenin ise, sadece yöneticinin yeteneği, saygınlığı ve yardımseverliği ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Çalışan örgüte ve yöneticiye güven duyduğunda sonuçlarda farklılık görülmektedir. Örgüte güven duyduğunda, örgütsel bağlılık artmakta, işten ayrılmalar azalmaktadır. Çalışan, yöneticisine güven duyduğunda ise, çalışan memnuniyeti artmakta ve çalışanın, örgütte yenilikçi davranışlara açık hale geldiği bilinmektedir (Tan ve Tan, 2000: 241).

Yöneticilerinin sadakat duygusuna, örgütteki çalışmalarını için gösterdikleri emek sebebi ile pozitif şekilde değerlendirilmeye alınacağına ve takdir edileceğine inanan çalışanlar, örgütte yer bulan küçük sorunları büyütmezler ve önemli sorunları olsa bile çalışmalarını aksatmadan sürdürürler (Deluga, 1994: 315-327). Yöneticiye duyulan güven, kuruma duyulan güveni başlatmaktadır. Bu nedenle yöneticinin davranışları, kurumun amaç ve hedefleri ile bütünlük oluşturmalıdır.

Güven, örgütlerde belirli şartların sağlanması ile oluşmaktadır. Güven ortamı oluşturmak için, yönetimin, güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinden yapılandırması ve bunun dikkatli şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 267).

Birçok faktörden etkilenerek oluşan güven, zamana muhtaçtır (Demircan ve Ceylan, 2003: 144). Örgütlerde güveni etkileyen faktörler, geçmiş etkileşimler, yeteneklilik, açıklık, geçmişteki sonuçlar, paylaşılan değerler, otonomi, inanılabilirlik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyetlilik, iletişim, güçlendirme, örgütsel küçülme, örgüt kültürü, örgütsel adalet algıları, transformasyonel liderliktir. Güvenin oluşmasına, faktörlerin olumlu etkisi olduğu gibi, güveni olumsuz etkileyen faktörler de bulunmaktadır. Olumlu davranışlardaki tekrar, güveni pekiştirmektedir. Menfaatlerin çatışması, güç durumlardan faydalanma,

zarar verici davranışların tamamı güveni olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu davranışlar devam ederse, güven ortadan kalkmaktadır.

4.4 Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güvenin çalışan bağlılığı ve mutluluğunu artırmasıyla birlikte, örgütlerin de buna bağlı olarak performansının yükselmesi araştırmacıları, örgütsel güven konusunu araştırmaya sürüklemiştir. Örgütsel güven konusunda birbirinden farklı olmakla birlikte, birbirini tamamlayan, ortak hedefleri bulunan çeşitli modeller bulunmaktadır. Bu modellerden en önemlileri aşağıda belirtilmiştir.

4.4.1 Mishra güven modeli

Mishra' ya göre, taraflardan birinin, diğer tarafın yetkin, açık, ilgili ve güvenilir olduğu inancına dayanarak savunmasız kalması konusundaki istekliliğidir. Buna göre (Mishra, 1996: 266); savunmasızlık olmaz ise, güvenen kişi için tutarsız sonuçlar ortaya çıkacaktır, bu nedenle de güven gereksiz hale gelecektir. Mishra çalışmasında güvenin yetkinlik, açıklık, ilgililik ve itimat edilebilirlik boyutlarını ele almıştır.

Yetkinlikten anlaşılan, yöneticinin her şartta doğru kararlar alabilmesini, örgütün ve yöneticinin beklenen standarttaki ölçüleri yerine getirebilmesidir, açıklık ve dürüstlük, yöneticilerin durumları doğru ve eksiksiz şekilde açıklayacaklarını, ilgililik, her zaman çalışanların yararına olacak şekilde hareket edileceğini, itimat edilirlkte ise insanların yaptıkları ve sözleri arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir (Gün ve Eroğlu, 2014: 58).

4.4.2 Mayer, Davis ve Shoorman'ın örgütsel güven modeli

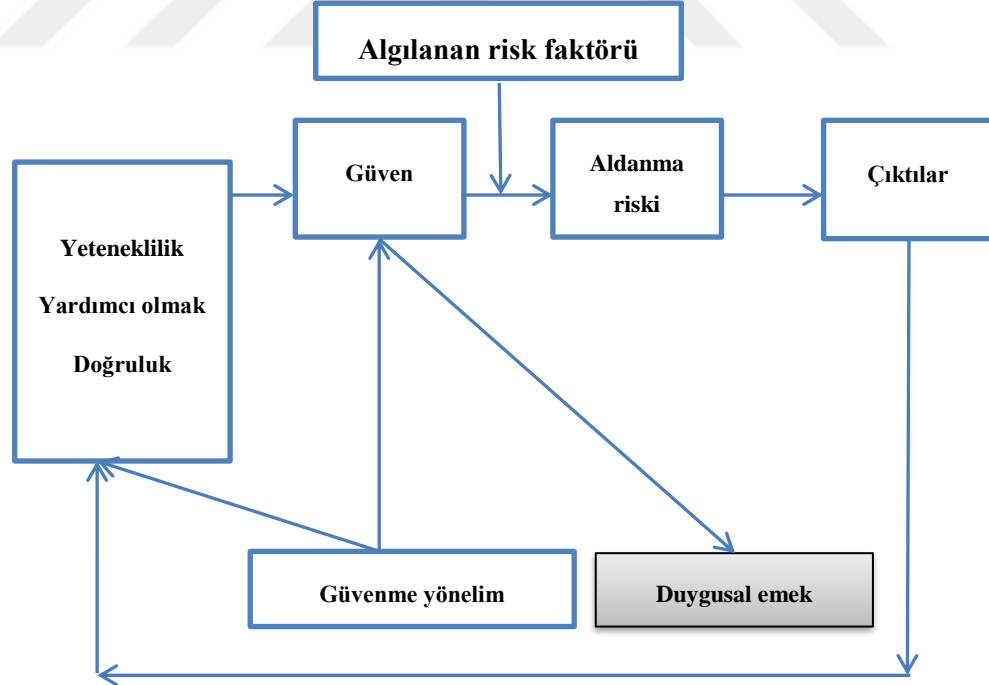
Mayer, Davis ve Shoorman' a göre güven, kişinin kontrol etkisi olmadan, karşı tarafın beklenen hareketleri göstereceğine dair duyulan inançtır, buna göre (Mayer, 1995: 712):

Bu modelde güvenen ve güvenilen taraflar ayrılmıştır. Güven duygusu gösteren tarafa sahip oldukları eğilim ile, güvenilen tarafın da sahip oldukları güvenlik için gerekli olan faktörler ele alınmıştır. Bu modelde, güvenilen ve güvenenin özelliklerinin, güveni nasıl etkilediği incelenmiş ve risk ile güven ilişkisine değinilmiştir. Güvenilen tarafın sahip olması gereken davranışlar çeşitlilik

göstermekle birlikte, en çok bahsedilenler, yardımseverlik, bütünlük ve yetenektir. Başkaları için birşeyler yapması ve karşılık beklememesi, kendisi için herhangi bir fayda amacı gütmemesi kişinin, yardımseverlik yönünü gösterir. Bütünlük, örgütün kültürel yapısı ile kişilerin değer ve amaçlarının birbirine uygun olmasını göstermektedir. Bütünlükte, güvenilirlik ve açıklık kavramlarını da içermektedir. Yetenek ise, bazı alanlarda kişinin bilgi ve beceri sahibi olmasını ifade etmektedir.

Güvenen kişilerin de, güveni etkileyen farklı özellikleri vardır. Geçmiş tecrübeleri, kişilik yapıları ve ait oldukları kültürel yapılar bunlardan bazılarıdır. Farklı olaylar karşısında, kişiler birbirinden farklı tepkiler verebilmektedirler (Mayer, Davis ve Shoorman, 2005: 709-734).

Aşağıdaki modelde görüldüğü gibi, güvenilirlik faktörlerinden biri ve birden fazla sebeple güvenilen kişiye güven duygusu sergilenir. Bu ilişkide, güvenilmeyi sağlayan faktörler ne kadar çok ise alınan risk de o ölçüde az olur. Güvenilmeyi sağlayan faktörlerin azlığı, riski yükseltmektedir. Çıktılar ise, diğer güvenilmesi gereken olaylar için girdi niteliğini taşımaktadır.



Şekil 4.3: Mayer, Davis ve Shoorman'ın Örgütsel Güven Modeli

Kaynak: Mayer, Davis ve Shoorman, 2005: 709-734

Modele ilişkin yapıda, kültürel farklılıklar için yapılan değerlendirmede, rekabetçi ve performans odaklı erkeksi kültürlerde, yetenek boyutunun daha fazla değer kazandığı, işbirlikçi ve ilişki temelli kadınsı kültürlerde ise, yardımseverlik boyutunun daha çok görüldüğü belirtilmiştir (Shoorman, 2007: 344-354).

Yukarıdaki modelde duygusal emek ile güven arasındaki bağlantı da belirtilmiştir. Çalışmanın araştırma bölümünde duygusal emek ile örgütsel güven arasındaki ilişki incelenecektir.

4.4.3 Gabarro'nun yönetici-çalışan güven modeli

Gabarro, güvenin oluşumu ve oluşmasını sağlayan faktörlerin belirlenmesi için üç yıl süren, dört farklı işletmede otuzüç farklı ast - üst ikilisiyle çalışma yapmıştır. Çalışmanın detayları aşağıda belirtilmiştir (Gabarro, 1978: 295):

Keşfedici ve gözleme dayalı çalışmasında, bu faktörler, karakter, yetkinlik ve yargı başlıklarında toplanmaktadır. Karakter içerisinde, amaçların karşı tarafı zarara uğratmayacak şekilde, pozitif yönde, dürüstlük, tutarlılık ve tahmin edilebilirlik olarak sıralanabilir.

Dürüstlük, ahlaki şekilde davranışları ifade etmektedir. Bunlara ilave olarak bilginin açık ve şeffaf şekilde saklanmadan paylaşılması da önemlidir. Diğer taraftan ketumluk da, bilginin öğrenildiğinde karşı tarafa zarar vermesini engellemek için sergilenmektedir.

Yetkinliğe dayalı özellikler ise, çalışanın işinin gerektirdiği bilgi ve donanımına sahip olmasını ifade etmektedir. Yargı başlığında ise çalışanın işinin gereklerine ve duruma uygun şekilde karar alabilme yetisini incelemiştir Karar alabilme güvenin oluşumu için önemli bir yetkinliktir.

Yönetici, astlarına güvenirken, sıra ile, dürüstlük, yetkinlik ve tutarlılık özelliklerini göz önünde bulundurmaktadır. Çalışmada astların yöneticiye güvenini oluşturan özellikler ise dürüstlük, niyet ve açıklık şeklinde sıralanmıştır (Gabarro, 1978: 298).

4.4.4 Bromiley ve Cummings güven modeli

Bu modelde, güven, bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bireysel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarındaki beklentilerini ifade etmektedir.

Örgütsel güvende ise, kişilerin örgüt içindeki ilişkilerindeki beklentileri anlatılmıştır. Örgütsel güven, çalışanların tecrübelerine göre farklı şekillerde algılanmaktadır (Uray, 2014: 22-23).

Bromiley ve Cummings, güvenin duygusal, bilişsel ve niyetsel olgulardan oluştuğunu belirtmişlerdir. Güvenilir davranış, bu üç olguya göre oluşturulan davranışlardır. Örgüt içindeki iletişimde etkin olunması, örgüt içinde tutarlı davranışların sergilenmesi ve çalışanların davranışlarını sadece kendi yararları kapsamında şekillendirmemeleri bu üç olguyu ifade etmektedir(Bromiley ve Cummings, 1996: 302).

Güveni, bireyin ya da grubun diğer birey ya da grup üzerindeki ortak inançları şeklinde tanımlamışlardır. Güvenin, açık ya da kapalı şekilde, birine karşı iyi niyetli olma içinde olması, davranışlarının tamamında ve her şartta dürüst olması, imkan olsa bile başkalarından yararlanmamayı, onları suistimal etmeme gibi boyutlarından bahsetmişlerdir (Bromiley ve Cummings, 1996: 319). Örgüt içindeki tüm bireylerin bu şekilde davranmaları neticesinde örgütsel güvenin oluşabileceğini ileri sürmüşlerdir.

4.4.5 Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modeli

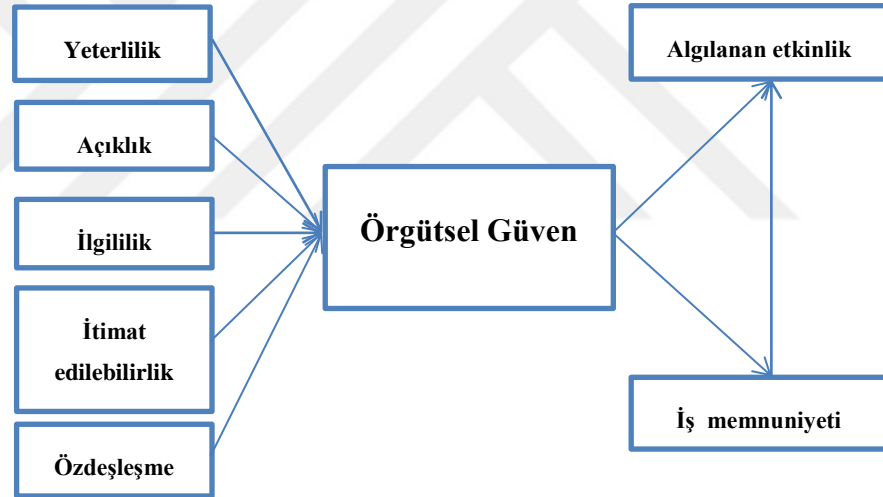
Schockley-Zabalak ve diğerleri çalışmalarında, Mishra' nın ifade ettiği, yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilebilirlik gibi dört farklı türdeki güven boyutuna yeni bir boyut eklemiştir. Yeni boyut, özdeşliktir. Özdeşleşme, bireylerin, örgütün hedefleri, değerleri, inançları ile olan uyumunu ifade etmektedir. Çalışan, örgüt ile ne kadar bütünleşebilirse, etkinlik ve güven düzeyi artacaktır (Uray, 2014: 22-23).

Araştırma ile geliştirilen ölçekte, yeterlilik boyutunda, örgütün yaşam süresinin nasıl algılandığı, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin yeterliliklerine dair algıları ölçülmektedir. Bu sadece çalışma arkadaşları ve ilk yöneticilere karşı değil üst yönetimin de yetkinliğini ölçmektedir. Açıklık boyutu ile, örgütte doğru bilgilerin uygun iletişim ile aktarılmasının ölçülmesini, yönetimin çabasındaki samimiyet boyutunu ölçmektedir. İlgililik boyutu ile, örgütte çalışanların güvenlik, anlayış, korunma gibi algılarını ölçmektedir. İtimat edilebilirlik boyutu ile, örgütte çalışma arkadaşlarına olan güven ve örgüte duyulan güven ölçülmüş olup, özdeşleşme boyutu ile de örgüt üyelerinin, örgütsel

hedefler, inançlar ve normlarda birleşip birleşmediğini ölçmektedir (Kalemci ve Tüzün, 2006: 41-42).

İtimat edilebilirlik, örgütün temas ettiği tedarikçiler ve müşteriler ile kurulan güveni de ölçmektedir. Özdeşleşme boyutu, bireyin örgütte kalma ya da ayrılma düşüncesinin yönetimi ile ilgilidir. Çalışanlar içinde buldukları örgüt ile özdeşleşme sağlarlar ise, örgüte olan güven düzeyleri daha yüksek çıkacaktır. Özdeşleşme seviyesinin düşmesi halinde de, örgütsel güven düzeyleri daha da düşecektir (Schockley vd., 2000: 38-40).

Yukarıda açıklanan yeterlilik, açıklık, ilgililik, itimat edilebilirlik ve özdeşleşmenin örgütsel güvene etkisi ve aynı zamanda örgütsel güvenin, algılanan etkinlik ve iş memnuniyeti üzerinde etkisi aşağıda şematik modelde gösterilmiştir.



Şekil 4.4: Schockley Zalabak ve Ellis, Örgütsel Güven Parametreleri

Kaynak: Schockley, Zalabak ve Ellis, 2000: 38-40

4.4.6 Whitener, Brodt, Korsgard ve Werner'in yönetsel güvenilirlik modeli

Yöneticilerin davranışları, çalışanların örgüte olan güvenlerini etkilemektedir. Bu modelde araştırmacılar, yönetsel güvenilir davranış modeli adını verdikleri çalışmalarında, davranışlara da sosyal ödüllendirme adını vermişlerdir.

Bu davranışlar, davranışta tutarlılık, davranışta bütünlük, kontrolün paylaşılması ve dağıtılması, doğru ve açıklayıcı şekilde iletişim, ilgi ve özenden

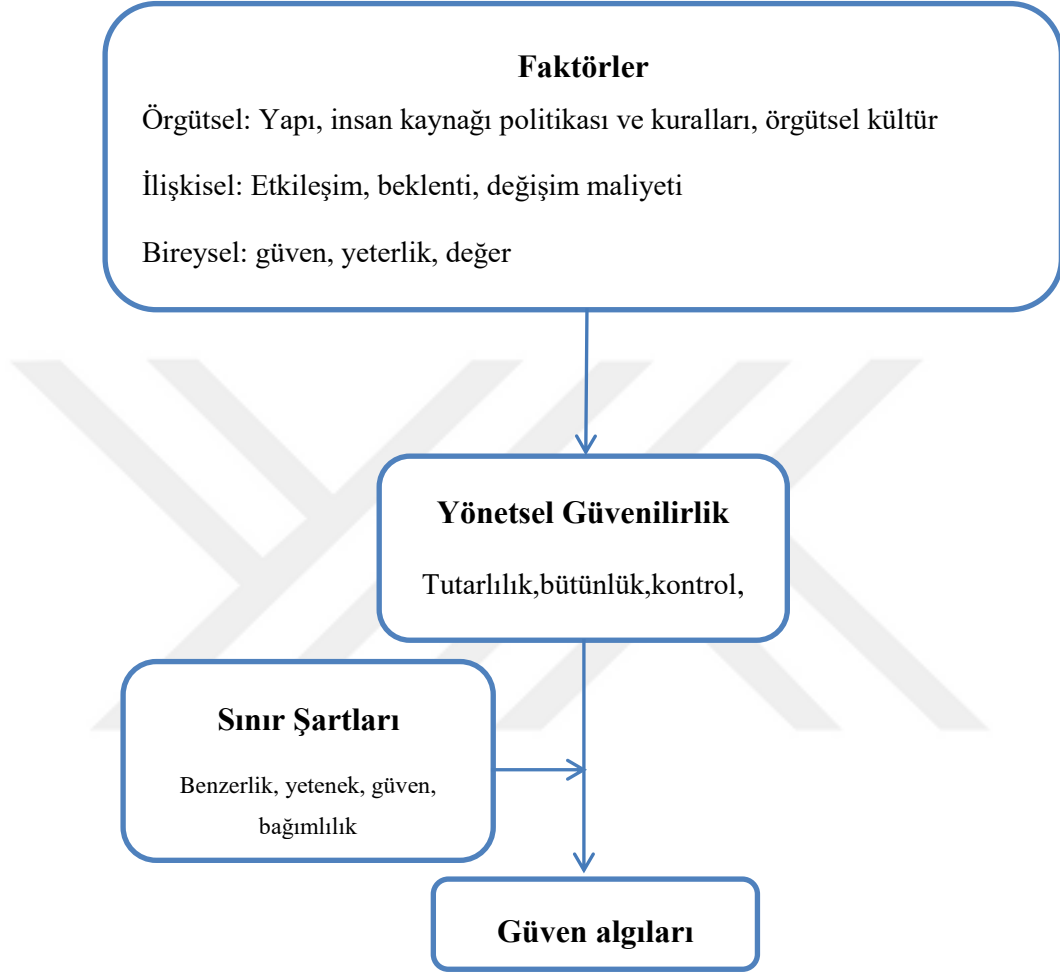
oluşmaktadır. Yöneticilerin bu davranışlarının oluşumu bazı faktörlere bağlıdır. Bunlar, örgütsel faktörler, ilişkisel faktörler ve kişisel faktörlerdir, davranışlar aşağıda açıklanmıştır (Whitener vd., 1998: 23,3,513):

Davranışta tutarlılık, yöneticilerin belirli olaylara karşı gösterdikleri tepkilerin tahmin edilebilir olmasıdır ve davranışlarında tutarlılık göstermeleri onların güvenilirliklerini arttırmaktadır. Çalışanlar, yöneticilerinin davranışlarını tahmin edebildikleri ölçüde örgüte olan güven duygusunu şekillendirirler. Her seferinde farklı davranışlarla karşılaşmak istemezler. Davranışta bütünlük olarak çalışanlar, yöneticilerinin söyledikleri ve yaptıklarının uyumlu olmasını beklerler. Kontrolün paylaşılması ve dağıtılmasında ise, işyerinde kararlara katılan çalışanlar daha katılımcı ve istekli olurlar. Kararlara katılım, çalışanların örgüte karşı bakış açısını değiştirir. Çalışanların, alınan kararlara ortak olması hiyerarşik ilişkide olumlu bir hava yaratmaktadır.

Doğru ve açıklayıcı iletişimde ise çalışanlara iletilen mesajların doğru şekilde yapılması, aynı zamanda alınan kararların nedenlerinin de açıklanabilmesi ve çalışanla yönetici arasında kurulan açık ve şeffaf iletişimden bahsedilmektedir. İletişimin şeffaf ve açık şekilde olması, çalışanın, yöneticisine güven duymasının onun verdiği kararları desteklemesini sağlamaktadır.

İlgi ve özen göstermek boyutunda, çalışanların yöneticilerinden beledikleri ilgi ve özeni üç boyutta ele alınmıştır. İşgörenlerin gereksinimlerine karşı düşünceli yaklaşmak, onların çıkarlarına yönelik hareket etmek ve onların haklarını çiğneyecek şekildeki davranışlardan kaçınmaktır. Yöneticilerin davranışları, çalışanların örgüte olan güvenlerini yükseltmektedir. Çalışmalarında yöneticilerin davranışlarını etkileyen faktörlerden, örgütsel faktörler, insan kaynakları yapıları ve örgüt kültürlerinden oluşmaktadır. Örgüt içindeki hiyerarşik yapı ve performans değerlendirme sistemi, diğer yandan örgüt içindeki inançlar, normlar ve değerler, ödül ve ceza politikaları örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. İlişkisel faktörler ise, ilk etkileşimler, beklentiler ve değişimin maliyetidir. İyi bir ilişkinin kurulması ilk ilişkilere bağlıdır, yöneticilerin beklentilerini açıklaması sonrasında işgörenin davranışları, yöneticinin iş görenlerle sonraki ilişkisinin şeklini belirlemektedir. Değişimin maliyeti ise, yöneticinin çalışanlarla girdiği ilişkide karşılık almadığı durumlarda davranışlarını değiştirmesidir.

Bireysel faktörlerde ise yöneticinin kişilik özellikleri onun güven eğilimini belirler ve diğer yandan yetkinlik ve bilgi seviyesi de onlara karşı olan güven eğiliminin şeklini değiştirmektedir.



Şekil 4.5: Yönetmel Güvenirlik Modeli

Kaynak: Whitener vd., 1998: 23

4.5 Örgütsel Güvenin Sonuçları

Yapılan araştırmalarda güvenin, ilişkilerin temelini oluşturduğu bilinmektedir. Çalışanlarla örgütlerin amaçlarının özdeşleşebilmesi için, bağlılık ve dayanışmanın oluşturulabilmesi, hissedilen güvene bağlıdır.

Örgütsel güvenle ilgili yapılan çalışmaların amacında, örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin oluşturulması ve sürdürülmesi, çalışanların yöneticilere ve örgütlerine güven duymaları bulunmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2002: 611-612).

Yabancı ve yerli literatür incelenerek örgütsel güvene ilişkin çalışmaların farklı değişkenlere göre sonuçları ve bu çalışmalara yapılan ilave çalışmalar da aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Çizelge 4.1: Örgütsel Güvene İlişkin Bazı Araştırmaların Sonuçları

YAZAR	YIL	DEĞİŞKEN	ÖRGÜTSEL GÜVENİN SONUÇLARI
Curral ve Judge	1995	İşlem maliyeti	Güven düzeyi düşük olan örgütlerde işlerin maliyeti artmaktadır. Güven ortamlarında taraflar arasında kaynak alışverişi imkanı sağlanır.
Barker ve Camarata	1998	Örgütsel öğrenme	Güven, örgütsel öğrenim için öncelikli bir durumdur. Güven dolu bir çalışma çevresi, birlikte öğrenmeyi, bilgi üretmeyi ve yeni bilgilere başvurmayı sağlar.
Hardy vd.	1998	Risk	Güven ilişkilerde tahmin edilebilirlik oranını yükseltmekte, risk ve belirsizliği azaltmaktadır.
Martin	1998	Liderlik	Etkili bir liderlikte vizyon ve güven oluşturma arasında oldukça yüksek bir ilişki vardır.
Kramer	1999	İşbirliği	Güven, işbirliğinin ön koşuludur. İşbirliği ise, ortak amaçlara ulaşmak için bilgiyi paylaşmak ve örgütsel problemin çözüm sürecinde ortak hareket etmek açısından önemlidir.
Nyhan	2000	Sorumluluk almak	Sorumluluk duymak için çalışanların örgüte karşı güven duyması gerekmektedir. Çalışanların, kuruma karşı güven yitirmeye başlaması, örgüte karşı sorumluluk duygusunu da azaltır.
Sağlam Arı	2003	Bağlılık	Amire duyulan güven, örgütsel bağlılıkta belirleyici bir rol oynar. Duyusal ve bilişsel güven düzeyi, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.
Lee	2004	Özdeşleşme	Yüksek güven ortamında, örgütle özdeşleşme daha yüksek olmaktadır.
Wong vd.	2005	Performans	Örgütsel güven ile çalışanların performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.
Özbek	2006	Bağlılık	Örgüt içerisinde güven ve üst yönetime güven, örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkili değişkenlerdir.
Yazıcıoğlu	2009	İş tatmini ve işten ayrılma	Örgüte duyulan güvenle iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır. Cinsiyet faktörüne göre anlamlı olarak farklılaşmadığı fakat, eğitim, yaş, kıdem yılı açısından farklılaştığı tespit edilmiştir.
Yılmaz ve Karahan	2011	İnsan kaynakları uygulamaları	İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel güven üzerinde etkisi olduğu anlaşılmıştır.
Yıldız	2013	Örgütsel adalet	Örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
Eğriboyun	2014	Örgütsel bağlılık	Örgütsel bağlılık ile örgütsel güven algılarının arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu anlaşılmıştır.

Çizelge 4.1: (devam) Örgütsel Güvene İlişkin Bazı Araştırmaların Sonuçları

Uğur	2015	Örgütsel sinizm	Örgütsel sinizmin örgütsel güveni etkilediği ortaya çıkmıştır.
Eşitti ve Akyüz	2015	Mobbing	Mobbing ve örgütsel güvenin ters yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur.
Seçilmiş ve Kılıç	2017	İş aile çatışması, işten ayrılma niyeti	İş aile çatışması ve işten ayrılma niyeti ile örgütsel güvenin arasında negatif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.
Üstün ve Kılıç	2017	Yenilik Yönelimi ve risk alma	Örgütte duyulan güven, yenilik yönelimini düşük düzeyde etkilerken, risk alma eğilimini daha çok etkilemektedir.

Kaynak: Çubukçu, 2010: 26.

Örgütsel güvenin yapılan araştırmalarda literatürde pek çok sonucunun olduğu görülmektedir. Örgütsel güvenin sonuçlarından olan iş tatmini, iş performansı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti en çok ön plana çıkanlardır.

4.5.1 İş tatmini

İş tatmini, örgüt ile kişinin uyumunun ya da kişinin elde ettiği iş deneyiminin sonucu olarak işine yönelik olumlu tutumunu, işinden duygusal olarak zevk almasını ifade etmektedir (Ugboro ve Obeng, 2000: 253-254). Örgütsel güveni yüksek olan çalışanın işine daha fazla katkı sağladığı ve bu katkıların sonucunda da iş tatmin seviyesini yükselttiği görülmektedir.

Örgütsel güven, çalışanlarda yüksek motivasyonu da sağlamaktadır. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar işlerindeki başarıyı arttırmaktadırlar. Çalışanların yöneticileri için geliştirdikleri güven, yöneticilerin de daha etkin çalışmalarını sağlamaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 144-145).

Diğer yandan yöneticinin çalışan için duyduğu güven duygusu, çalışanların kariyerlerinde ilerleme sağlamalarına yol açmaktadır (Bromiley ve Cummings, 1995: 219-247). Denetimin yerli yersiz olması, çalışan açısından olumsuz duygulara sebep olur. Denetimin yerinde ve zamanında yapılması ise, çalışanların daha güvenli şekilde hareket etmelerini sağlamaktadır.

Güven duygusu olmayan örgütlerde, çalışmalarda problemlerli sonuçlar doğduğunda, çalışanlar birbirlerini suçlamaktadırlar. Biraraya gelip ortak çözümler geliştirmek yerine, sonuçla ilgili suçluyu tespit etme şeklinde

davranışlarda bulunmaktadır. Örgüt içinde dedikodu, kıskanç davranışlar artmaktadır. Bu tip durumların olduğu ortamlarda çalışanlar, örgüt hedeflerini önemsememektedirler.

4.5.2 İş performansı

Yapılan araştırmalara göre örgütsel güven yükseldikçe iş performansının arttığı belirtilmektedir. Çalışanların örgütsel güven algılarının düşük olduğu ortamlarda, yeni fikirler ortaya çıkmaz, çalışanlar yeni şeyler üretmek istemezler. Önemli bilgileri saklayıp, birbirleri ile paylaşmak istemezler. Yaratıcı fikirler, yeni öneriler örgüt içerisinde zorlama ile ortaya çıkmamaktadır. Bu tarz durumlarda, değişim, bir tehdit olarak görülmektedir. Güven ortamının az olduğu örgütlerde yöneticilerin de işi zorlaşmaktadır. Çünkü bu tip ortamlarda yöneticilerin, çalışanlarını değişime yönlendirmeleri ve onları adapte etmeleri kolay olmamaktadır. Bu nedenle örgüt içindeki şartların, beklentilerin yerine getirilerek örgütsel güven seviyesinin yükseltilmesi sağlanmalıdır (Yılmaz, 2006: 57-59).

Büte tarafından yapılan çalışmada örgütsel güvenin bireysel performans üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Büte, 2011: 171). Yine aynı şekilde Xerox firmasında yapılan bir araştırmada da örgütlerdeki yüksek güven sebebi ile bireysel performansın yükselmesi ve buna bağlı olarak da müşteri memnuniyetinin artması sonucu ortaya çıkmıştır (Caudron, 1996: 18-22). Buna göre performansın ve müşteri memnuniyetinin yükselmesi için örgütsel güven oluşumuna ve devamına dikkat edilmesi gerektiği söylenebilir.

4.5.3 Örgütsel adalet

Örgütsel adalet genel olarak çalışanların örgütlerin adil olduğuna yönelik algıdır ve örgüt yönetiminin adaleti ve adil olma durumunu tanımlamak için kullanılır (Pillai vd.1999: 900; Colquitt vd. 2001: 425). Örgüt içinde çalışanların haklarına ve değerlerine saygı duyuldukça örgütsel adaletin yükseleceği ifade edilmektedir.

Yöneticilerin adil davranmaları çalışanların örgütsel güven düzeylerine etki edecektir (Pillai vd.1999: 901). Örgütsel adaletin güveni sağlamada önemli bir etken olduğu ifade edilebilir. Çalışanların örgütü adaletsiz olarak algılamaları ise olumsuz davranışlara sebep olmaktadır (Beugre, 1998: 1092).

Yazın alanı incelendiğinde örgütsel adalet algısına sahip çalışanların, örgütlerde daha başarılı, verimli ve mutlu olduklarını, yüksek performans gösterdiklerini ve yöneticileri ile örgütlerine güven duyduklarını ifade etmek mümkündür. Bu sebeple örgütlerin adalet algısını oluşturacak politikaları geliştirmeleri ve sürdürmeleri beklenmektedir.

4.5.4 Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerlerine olan güçlü bir inanç duyarak bu hedef ve değerleri kabul etme, örgütün çıkarları için çaba sarfetme isteğidir (Mowday, 1999: 389). Örgütsel güvenin olduğu örgütlerde çalışanlar kendileri için alınacak kararların doğruluğundan emin olurlar ve bu inançla örgütlerine karşı katkıda bulunurlar (Zorlu Yücel, 2006: 120).

Çalışanların birbirlerine olan güvenleri ve yöneticilerine olan güvenleri onların örgüte karşı olan duygusal bağlılıklarını artırmaktadır. Dürüstlük, saygı, güvenilir ve adil olma çerçevesinde örgütsel bağlılık artmaktadır (Demirel, 2008: 184).

Örgüte olan güvenin sonucu olarak örgütsel bağlılığın artması ve işten ayrılmanın azalması belirtilebilir (Tan ve Tan, 2000: 241). Örgütsel bağlılığın oluşmasındaki en önemli etken örgütsel güvendir (Taşkın, Dilek, 2010: 37). Örgütsel güven ortamında özdeşleşme artar ve performans yükselir (Bağcı ve Taşer Akbaş, 2016: 160). Çalışanlar yüksek güven ortamında örgütsel kararları daha çok destekler ve örgüte bağlanırlar.

4.5.5 Örgütsel vatandaşlık davranışı

Örgütsel vatandaşlık, çalışanların görev tanımlarında yer almasa da sergilenmesi halinde örgütün çalışmasına olumlu katkı sağlayan gönüllülük içeren davranışlardır, örgütsel vatandaşlık davranışı yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurma, üstlendiği görev ve sorumluluklardan şikayetçi olmama, kendiliğinden görev üstlenme gibi davranışları ifade etmektedir (Organ, 1990: 43-72). Çalışanların olumlu davranışlar sergilemeleri için olumlu düşüncelere sahip olmaları gerekmektedir.

İlköğretim okulu öğretmenleri arasında yapılan çalışmada güvenilir okul ortamına sahip öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği belirtilmiştir (Yücel ve Samancı Kalaycı, 2009: 113).

4.5.6 İşten ayrılma niyeti

Örgüte duyulan güven nedeni ile çalışanların işten ayrılma niyetlerinde düşüş olmaktadır. Örgüte olan yüksek güven düzeyinin, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini de beraberinde getirdiği bilinmektedir. Bağlılığı yüksek olan personelin işten ayrılma niyetleri de daha düşük olmaktadır. Örgüt içinde güven ortamı, astlarla üstler arasında güvene dayalı ilişkiler kurulduğunda, örgütün performansını, üretkenliğini ve örgüte olan bağlılığı yükseltmektedir (Straiter, 2005: 86).

Yazıcıoğlu tarafından yapılan çalışmada konaklama sektöründe çalışanların örgüte güven düzeyleri yükseldikçe iş tatminin arttığı ve işten ayrılma niyetinin de düşüş gösterdiği belirtilmiştir. Yine yapılan farklı bir çalışmada ise yöneticiye güven duyulması işten ayrılma niyetinde düşüşe sebep olmuştur (Kitapçı, Çakar ve Sezer, 2005: 33).

Örgütsel güvenin diğer sonuçları aşağıda yer almaktadır (Arlı, 2011: 37-38):

Güven, çalışanların risk alma isteklerini artırarak, yeni fikirlerin üretilmesini ve örgüt içinde yeni şeylerin denenmesini artırır. Yeni şeyler, değişimi ve gelişimi beraberinde getirmektedir. Değişen ve gelişen örgütler, geleceği daha rahat karşılamaktadırlar ve rekabet gücü kazanmaktadırlar.

Örgütsel güven yükseldikçe, örgütün eylemlerine karşın çalışanlar savunmasız kalmaya gönüllü olurlar. Örgüt içinde motivasyon arttıkça, çalışanların iş yapma istekleri daha fazla olmaktadır (Tan ve Lim, 2009: 45).

Örgütsel güvenin yüksek olduğu örgütlerde yetki devri de çok kolay ve sağlıklı şekilde yürütülebilmektedir. Yönetim, çalışanlarına güveniyorsa, işleri kolayca delege edebilmektedir. Karar verme aşamasında, örgütsel güven seviyesi etkili bir faktördür. Etkin kararlar, güven ortamında daha rahat alınabilmektedir. Güvenin olmadığı ortamlarda işbirliğinin sağlanması çok güç olmaktadır. İşbirliği içinde olmayan insanların ortaya çıkarttıkları işlerde başarı beklemek yanlıştır. Bu tip ortamlarda çalışanlar, daha çok bireysel başarıları için çaba gösterdiklerinden çatışmalar meydana gelmektedir.

Örgüte güven duyan çalışanlar, kurumlarının geleceği ile daha yakından ilgilenmektedirler ve kaygı duymaktadırlar. Örgütün gelecekte de ayakta kalmasını sağlamak için üstün çaba ile çalışmaktadırlar. Güvenin olmadığı

ortamlarda çalışanlar bilindik uygulamaları tekrar edecekler ve sürekli tepki halinde olacaklardır (Yılmaz, 2006: 57). Çalışanlar, örgüte güven duyduklarında örgütlerine karşı daha fazla sorumluluk hissederler ve örgütün ayakta kalabilmesi için daha çok çaba gösterirler. Çağlar'ın çalışmasına göre, örgütsel güven düzeyi ile tükenmişlik arasında düşük düzeyde olumsuz ilişki tespit edilmiştir (Çağlar, 2011: 38). Güven düzeyi yükseldikçe tükenmişlik azalmaktadır.

Bromiley ve Cummings, yöneticilerin çalışanlarına duydukları güven duygusu sonucunda, onlar için düzenleyecekleri performans değerlendirme sıklığını ve denetim için oluşacak maliyeti daha da aza indirmekte olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlara güven duyulan ortamda denetimler daha az olmaktadır. Denetime harcanacak işgücü ve zaman maliyeti, başka işlerde değerlendirilmektedir.

Sağlam Arı ve Tunçay çalışmalarında, yöneticiye duyulan güvenin duygusal tükenmişlik üzerinde etkisinin diğer tükenmişlik boyutlarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Sağlam Arı ve Tunçay, 2010: 113).

Diğer yandan güven duygusu olmayan örgütlerde, çalışanların stres düzeyleri de artmaktadır (Demircan ve Şimşek Kandemir, 2014: 268).

Örgütlerde güven azlığı, merkezileşmeyi artırmakla beraber, örgüt üzerinde dış denetim yapılmasını yaratan şartları ortaya koymaktadır (Sargut, 2010: 140).

4.6 Örgütsel Güvenin Duygusal Emek ile İlişkisi

Örgütsel güven ile duygusal emek arasında yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan bir çalışmada, örgütsel güven algısı olmayan çalışanlarda, yüzeysel rol yapma eğilimi yüksekken, örgüte güven algısı yükseldiğinde ise, personelin müşterilere daha doğal davranışlarda buldukları tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları daha önce Morris ve Feldman ile Brotheridge ve Grandey'in yaptığı araştırmaların sonuçları ile benzerdir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 15).

Ünal' ın 2011 yılında yapmış olduğu çalışmada, çalışanların yöneticilere duydukları güvenin, derinlemesine duygusal emek sergilemelerine yol açmakta olduğu ortaya konulmuştur (Ünal, 2011: 66).

Öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada da meslektaşlara olan güven algısı, duygusal emeğin neden olduğu algılanan zorluklarla başetmede önemli bir kaynak gibi görünmektedir (Yin, Huang ve Lee, 2017: 127).

Son yıllarda örgüte duyulan güvenin önemi oldukça artmıştır. Çalışanlar örgütsel güven ışığında davranışlarını şekillendirmekte olup buna bağlı olarak da müşteri memnuniyeti ya da örgütsel performansın başarısı ortaya çıkmaktadır.



5 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TEMEL BOYUTLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ

5.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Literatürde örgütsel bağlılığın pek çok tanımı yapılmış olup, örgütsel bağlılığın, çalışmaya bağlı faktörlerin hem belirleyicisi, hem de sonucu şeklinde çalışmalara konu edildiği bilinmektedir. Bağlılık, kariyer, norm, işin içeriği, gibi birçok değişkenle birlikte anılmaktadır (Tayyah ve Tariq, 2001: 31).

Örgütlerin, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için en önemli kaynaklarından biri insan kaynağıdır. Örgüt içinde nitelikli çalışanların varolması, örgütsel amaçların nitelikli çalışanlarca belirlenmesi örgütün başarısını arttırmaktadır.

Örgütsel bağlılık, örgüte olan sadakat, yardımcı olma isteği, örgüt hedeflerine ulaşma konusunda maksimum çaba içinde olma, çeşitli nedenlerden dolayı örgüte olan bağlılığın sürdürülmesi isteği gibi çalışanların sergiledikleri tutumu ifade etmektedir (King, 1996: 7).

Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasında kabul edilmiş, psikolojik bir sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile örgüte olan bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır (McDonald ve Makin, 2008: 86). Örgüt içinde işgören devir hızının yüksekliği, örgüt için verim kaybına neden olmakla birlikte diğer yandan örgüt içinde çalışanların motivasyon kaybına da sebep olmaktadır, düşen motivasyon sebebi ile yapılan işin kalitesi düşmektedir (Güçlü, 2006: 3).

Örgütsel bağlılık, çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanmasını, örgütte kalma ve bunun için çaba gösterme isteğini ifade eder (Yalçın ve İplik, 2005: 396).

Örgütsel bağlılık, örgütte devamsızlık, işgücü devir hızı, işteki başarı, yönetici ve çalışan ilişkileri açısından önemlidir (İnce ve Gül, 2005: 15).

Liou tarafından örgütsel bağlılığın altı özelliği tanımlanmıştır. Bunlar (Arslan Yürümezoğlu, 2012: 25):

- Örgüte ve örgütün hedeflerine bağlılığı kapsar.
- İnteraktif süreçler yolu ile belirmektedir.
- Örgüte ve örgütün hedeflerinin kabul edilip, uygulanmasını kapsar.
- Örgütün başarısı için, örgüt hedeflerine ulaşmadaki istekliliği ifade eder.
- Zamana ve mekana bağlıdır.

Son zamanlarda örgütsel bağlılık, yöneticiler ve araştırmacıların ilgi alanında yer almaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığın, aşağıdaki ifade edilen faktörlerle ilişkisi olduğu belirtilmektedir (Noyan, 2009: 77-78):

- İş arama, işi bırakma, devamsızlık gibi değişkenler,
- İş tatmini, iş güvensizliği, rol çatışması ve belirsizliği gibi tutumsal ve algısal algılarla,
- Üretim, verimlilik, özerklik ve sorumluluk gibi işe ilişkin özellikler ile,
- İlerleme olanakları, yaş, yönetsel pozisyon, hizmet süresi gibi örgüte yapılan yatırımlar ile.

Örgütsel bağlılıkla karıştırılan kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlardan bazıları, işe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, iş tatmini, sadakat, itaat, mesleğe bağlılık olarak belirtilebilir.

Mesleki bağlılık, bireyin elde ettiği beceri ve uzmanlığın, yaşamındaki önemini farketmesidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 1). Çalışanın seçenekler arasında o meslekte kalmasının kendisi için faydalı olacağı sebebi ile meslekte kalma arzusudur (Balay, 2000: 37).

İşe bağlılık ise, çalışanın işine karşı beslediği duygusal bağı ifade etmektedir. İşe bağlılık için aşağıdaki ifadeler sıralanmaktadır (Balay, 2000: 47-50):

- Kişilerin özellikleri ve iş arasındaki ilişki
- Kişinin işine bağlılığı
- Kişinin kendisi için verilen değeri anlaması ve performansını yönlendirmesi
- Kişinin psikolojik açıdan kendisini işi ile özdeşleştirmesidir.

İş arkadaşlarına bağlılık, kişiler belirli paylaşımlarda bulunmak, dayanışma duygusunu artırmak için iş arkadaşlarına bağlılık göstermektedirler. Gösterilen bu bağlılığın hem bireysel hem de örgütlere yansıyan sonuçları bulunmaktadır.

İş arkadaşlarına bağlılık, güçlü takım çalışmasının ve örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır.

Sadakat ise, kültürel değerlere bağlılık göstermeyi ifade ederken, örgütsel bağlılık ise, örgüt içindeki işe ve başarıya olan bağlılığı ifade etmektedir. Her iki kavram da uzun süreli örgütte kalma ile ilgili kavramlardır.

İtaat, bir otorite tarafından verilen emre, uyum gösterilmesi gerektiğine olan inanç nedeni ile ortaya çıkabilecek ceza ve yaptırıma tabi olmamak için uyum gösterilmesidir. Örgütsel bağlılıkta, bağlılık içsel bir duygudur, dışarıdan gelecek emirlere göre oluşturulamaz.

Çalışanların bağlılığının oluşturulması için gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (İbicioğlu, 2010: 231-238):

- Çalışanların önceliklerine önem verilmesi gerekir
- Örgüt misyonu net olarak ifade edilmeli ve çalışanlarla paylaşılmalıdır
- Örgütsel adalet sağlanmalıdır
- Çalışan beklentilerine önem verilmelidir
- Amaç birliği olmalıdır
- Örgüt kültürü oluşturulmalıdır
- Katılımcı liderlik sağlanmalıdır
- Örgüt iklimi pozitif şekilde olmalıdır

- Personel güçlendirme sağlanmalıdır
- İletişim örgüt içinde etkin şekilde yapılmalıdır

5.2 Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın üç temel boyutundan sözedilmektedir. Psikolojik olarak örgüte olan bağlılığı ifade eden örgütsel bağlılığın boyutları aşağıda açıklanmaktadır.

5.2.1 Uyum boyutu

Çalışanların kurumlarına bağlılıklarının altında yatan sebebin inanç ve değerler olmadığı, bunun yerine bağlılıklarının sebebinin ödül ve kazançlar olduğu bilinmekte ise bu durumda ortaya çıkan bağlılığın uyum boyutunda olduğu ifade edilmektedir. Çalışanlar açısından uyum boyutunda etkili olan temel unsurlar, tanınma, prestij kazanma, yetki sahibi olma, terfi etme, saygınlık kazanma, maddi getiri elde etme, mevki ve makam sahibi olma, kişisel tatmin sağlama, gelecek güvencesi elde etmek olarak belirtilmektedir. Örgüte ve yöneticiye gösterilen uyumun amacı birşeyler elde etmektir, yüzeysel şekilde davranış gösterildiği belirtilebilir. Kurumların başarısı için ödül ve maliyet arasındaki dengenin bozulmaması gerekmektedir (Güney, 2011: 279-280).

Uyum boyutunda çalışanların işlerini sadece yapmak zorunda oldukları için yapmakta oldukları ifade edilmektedir (Brockner, Tyler ve Cooper Schneider, 1992: 244). Bu bağlamda işlerini yaparlarken çok fazla katkı sağlamama olasılığına karşılık örgüt çıkarları açısından denetimler ve alınacak önlemler önem kazanmaktadır.

5.2.2 Özdeşleşme boyutu

Çalışanların örgüt içinde tatmin edici ilişkiler kurmak, örgüt içinde olmaktan, değer ve inanışlarına göre yaşamaktan mutlu oldukları bağlılık, özdeşleşme boyutundadır. Örgüt içinde çalışanlar istekle işyerlerine geliyorlarsa, çalışma arkadaşları ile isteyerek ve benimseyerek etkileşimde bulunuyorlarsa özdeşleşme boyutunun olumlu olduğu ifade edilmektedir. Çalışma ortamında iş ya da örgüt ile doğan özdeşleşme huzuru ve mutluluğu beraberinde getirmektedir (Güney, 2012: 280).

Özdeşleşme boyutu yüksek ise hem bireysel hem de örgüt açısından çeşitli faydalar sağlanmaktadır. Performansın yükselmesi, hem bireyin beklentilerini olumlu yönde etkileyeceği gibi örgütün beklediği kriterlerde de fayda sağlanacaktır.

5.2.3 İçselleştirme boyutu

Örgütte çalışanların değerleri ve örgütün değerlerinin birbiriyle uyumu durumudur. Çalışanların, kendi değerleri ile örgütün değerlerinin uyumlu olmasını istedikleri bilinmektedir. Uyum sağlandığında çalışanlar örgütte uzun süre çalışmak isteyeceklerdir. Çalışanların içselleştirme boyutu yüksek ise örgüt politikalarına ve örgütün beklentilerine olumlu cevap vereceklerdir, örgütün her durumda güçlü savunucusu durumunda olurlar ve örgüt çıkarları için mücadele ederler (Güney, 2012: 280). Örgütler başarı sağlamak, hedef ve beklentilerine ulaşmak için, içselleştirme boyutu ile bağlı olan çalışanlarının sayısını korumaya önem göstermelidirler.

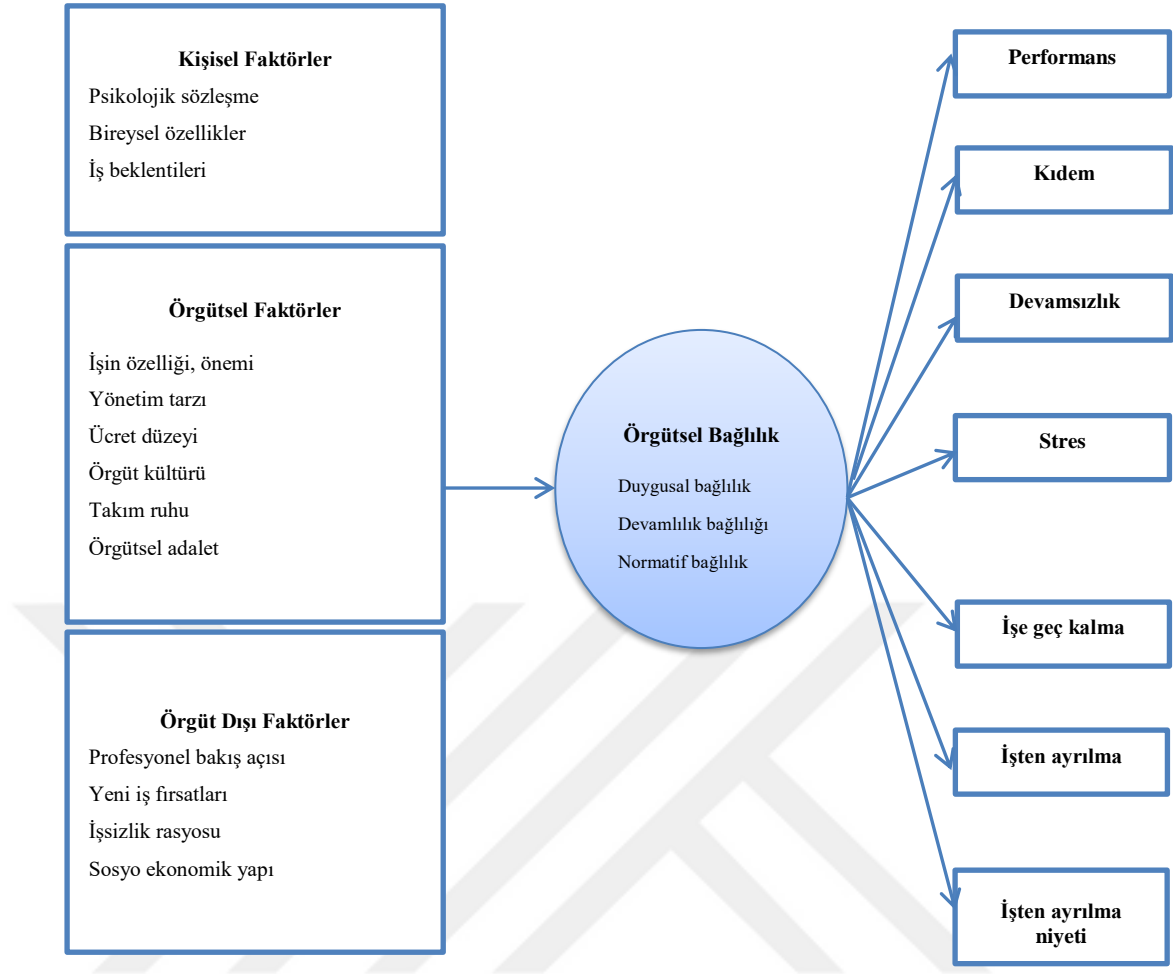
5.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık oluşurken bir çok faktörden etkilenmektedir. Örgütü oluşturan bireylerin yapıları, örgütün iç ve dış yapısı, örgütün içinde bulunduğu kültürel yapı gibi bir çok faktörün, örgütsel bağlılığı etkilediği bilinmektedir. (İnce ve Gül, 2005:58):

Bireysel faktörler, bireyin kişilik yapısı, eğitimi, amaçları gibi etkenlerden oluşmaktadır.

Örgütsel faktörler ise, örgütün değerleri, insan kaynakları politikaları, örgütün yönetim şekli gibi etkenlerden oluşmaktadır. Örgüt dışı faktörler ise, örgütün içinde var olduğu toplumun yapısı, uymak durumunda olduğu yasal düzenlemeler bunlara örnek gösterilebilir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler aşağıda açıklanmakla birlikte aşağıdaki şekilde de gösterilmektedir.



Şekil 5.1: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: İnce ve Gül, 2005: 58.

5.3.1 Kişisel faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden pekçok kişisel faktör bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığa etki eden kişisel faktörleri eğitim düzeyi, bireyin amaçları, cinsiyet, yaş, medeni durum ve görev süresi olarak belirtmek mümkündür.

Eğitim düzeyi örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasındadır. Küresel rekabet sebebi ile örgütler ayakta kalabilmek için çalışanlarının ihtiyaç duyduğu eğitimleri onlara sağlamak zorundadır. Diğer yandan da bireyin eğitim seviyesi onun işletmeye olan bağlılığını etkilemektedir. Bireyin eğitim düzeyi ile, örgüte olan bağlılığı arasında zıt yönlü bir ilişkinin olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkartılmıştır. Yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanların beklentilerinin karşılanması, düşük düzeyde olanlara göre daha azdır, bu sebeple de yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanlar beklentileri karşılanmadığı

için daha hızlı şekilde işten ayrılmaya karar vermektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007: 37-61).

Bireyler, kazanç sahibi olma ve kazançlarının devamlılığını sağlama, kariyer sahibi olma gibi sebeplerle örgüt içinde bulunurlar. Bireyin amaçları örgütsel bağlılık için önemlidir. Bireylerin amaçlarına bağlılıklarının iki yönü vardır. Birincisi, bireyler amaçlarına ulaştıkları zaman hoşnutluk elde ederler. İkincisi ise, amaçlara bağlılığın kişilere sağladığı tatmin seviyesidir. Aynı zamanda örgütte amaçlarına bağlı olan iki farklı kişiden bahsedilebilir. İlki hiç bir şekilde törpülenmeyecek hırslı olan, diğeri ise, amaçlarının tamamına ulaşamayacağını bildiği halde fedakarca çalışan kişidir (Eren, 2006: 40). Örgütlerin bireylerin beklentilerine ulaşmalarını sağlamaları gerekmektedir. Yaşamını devam ettirmek amacıyla olan birinin istekleri karşılanmazsa, bağlılık seviyesi azalacaktır (Eren, 2006: 41-42).4

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği birçok araştırma bulunmaktadır. Kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre bağlılık düzeyinin düşük olduğunu ifade eden araştırmalarda, kadın çalışanların aile içindeki rollerinde sorumluluklarının fazla olduğu ve bu sebeple, örgüte olan bağlılığın ikinci planda yer aldığı bilinmekle birlikte bazı durumlarda da ahlaki ve kültürel yapı sebebi, dinsel ve hukuksal normlar sebebi ile kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının az olduğu belirtilmiştir (Babataşı, 2015: 2; Çakar, 2005: 52-66). Bazı araştırmalarda da kadın çalışanların, çalıştıkları işyerini sık değiştirmekten hoşlanmadıkları ve buldukları örgütte çok fazla emek harcayarak kariyer yolu elde ettikleri için örgütlerine olan bağlılıklarının fazla olduğu belirtilmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında evlilerin örgütsel bağlılıklarının sorumluluklarından dolayı daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Cengiz, 2000:32). Bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça yaptığı yatırım artmaktadır ve elde ettiği faydaları artırmakta olduğu için örgütsel bağlılığının yüksek olduğunu söylemek mümkündür (Saldamlı, 2009: 45). Yaş etkeninin örgütsel bağlılığı artırdığı gibi azalttığı da görülmektedir (Cengiz, 2000:42; Özkan, 2008: 62).

5.3.2 Örgütsel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, örgüte ve göreve ait faktörlerdir. İşyükü, örgütün büyüklüğü ve yapısı, örgüt kültürü, örgütün

iletişim yapısı, takım çalışması, ücret ve ödüller örgütsel faktörlerdendir (Erdoğan, 2013: 80).

İşyükü örgütsel faktörler arasında bağlılığı etkileyen bir kavramdır. Örgüt içinde yapılan işin kaldırılabilir seviyede olması ya da personeli tatmin edecek şekilde olması örgüte olan bağlılığı etkilemektedir. Aşırı işyükü sebebi ile personelin alacağı ücrette farklılık olmaması ya da beklentiyi sağlamaması olumsuz bir durum yaratmakta ve bağlılığa etkisi negatif yönde olmaktadır (Saklan, 2010: 27).

Örgütün büyüklüğü ve yapısı da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütte çalışan personelin sayısı ne kadar çoksa bürokrasi de o derece fazla olmaktadır. Örgütlerde pozisyonların getirdiği görevler, pozisyonlara bağlı olarak da yetki ve denetim kategorileri bulunmaktadır. Her kademenin yapacağı işler ve kurallar belirlenmiştir. Bireylerin kurduğu ilişkiler de bu pozisyonların gerektirdiği şekilde olmaktadır (Koçel, 1995: 131). Örgütün yapısı ve kurulan ilişkiler örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri de örgütün kültürüdür. Örgüt kültürü, örgütün içindeki var olan, değerler, inançlar, normlardan ibarettir. Örgütün içindeki düşünce yapısını şekillendiren değerler bütünü olarak ifade edilen örgüt kültürü, örgüt bağlılığını şekillendirmektedir (Dinçer, 1998: 347).

Örgüt içinde yöneticiler ve çalışanlar arasında sürdürülen iletişimin biçimi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt içindeki iletişim bilgi ve düşüncelerin aktarılmasını ifade etmektedir (Koçel, 1998: 417).

Takım çalışması, çalışanlar arası ilişkiler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Takımın oluşabilmesi için var olması gereken bazı faktörler bulunmaktadır. İki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi gerekmektedir. Takım içindeki kişilerin birbirlerine bağımlılıkları bulunmaktadır. Üçüncü faktör ise belirli bir amaç için hareket etmeleri gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 278). Takımın yapısı, takım içi iletişim ve takımın ortaya çıkardığı sonuçlar örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Ücret, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması için bir araçtır. Ücretin seviyesi, sosyal statüyü belirler (Benligiray, 2003: 32). Ücretin çalışan için tatmin edici

olması örgüte olan bağlılıkla ilgilidir. Tatmin edici ücret alıp yaşamını sürdürebilen çalışanların örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek olduğu bilinmektedir. Düşük ücret alan çalışanların, örgütte memnuniyetleri düşük seviyede olduğu için çalışan devri yüksek olmaktadır (Eren, 1993: 271).

Örgüt içinde başarılı çalışanın değerlendirilmesi ve teşekkür mesajı niteliğinde ödül sistemi kullanılır (Barutçugil, 2004: 450). Örgüt içinde ödül sisteminden memnun olan veya olmayan çalışanların örgüte olan bağlılıkları etkilenmektedir.

5.3.3 Örgüt dışı faktörler

Örgütler kendi politikaları dışında başka faktörlerden de etkilenmektedir. Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum ve çalışanın yeni iş bulma fırsatları örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Arslan, 2008:75). Yeni iş bulma olanaklarının az olması örgüte olan bağlılığı arttırmaktadır (Seyhan, 2014: 60). Örgütlerin içinde bulunduğu kültürün de etkisi bulunmaktadır. Kültürler toplumların farklı davranış şekilleri gösterimlerine yol açmaktadır (Basım, 2000: 33). Örgüt dışı faktörlerin aşağıdaki gibi sıralanması mümkündür (Şenkal, 1999: 48-69):

- Ekonomik faktörler (Kriz ve işsizlik, küreselleşme ve rekabet, dünya ekonomisindeki değişiklikler)
- Devletin değişen rolü (Yasal ve politik düzenlemeler)
- Teknolojik faktörler (Teknolojideki gelişimler, yeni teknolojiler)

Diğer yandan profesyonelliğin de örgütsel bağlılığı artırdığı bilinmektedir. Profesyonellik bireyin, işi mesleği, örgütüyle özdeşleşmesi, örgütsel değerleri amaçları kabul edip içselleştirmesidir. Profesyoneller, mesleki alanları ile ilgili örgütler kurup, bu örgütlerde, seminer, kongre gibi eğitim faaliyetleri düzenlerler. Sosyal sorumluluk taşırlar, Kendi kurallarını koyup, kurallara işlerlik kazandırırılar, özerklik talebinde bulunmaktadırlar (Babataşı, 2015: 36).

5.4 Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılıkla ilgili farklı yaklaşımlar getirilmiştir. Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır.

5.4.1 Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Kanter' e göre bireylerin ihtiyaç duyduğu davranışlara göre bağlılık, devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç ayrı şekilde gruplandırılmaktadır. Buna göre (Kanter, 1968: 499-518);

Devam bağlılığı örgütte kalmanın fayda sağlayacağını farkedenden bireyin, örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasını ifade etmektedir. Birey, örgütte kalmasının ya da ayrılmasının faydalarını hesaplar. Ayrılmanın maliyeti daha yüksek ise, örgütte kalmayı seçer. Devam bağlılığının görüldüğü örgütlerde, çalışanların işte kalma eğilimleri daha yüksek olmaktadır.

Kenetlenme bağlılığı, örgüt içinde, bireyin bir gruba ya da gruptaki kişilere bağlılığını ifade etmektedir. Birey gruba katılarak, duygusal açıdan doyuma ulaşmaktadır. Bu nedenle, grup içinde, grup bilinci ile hareket edilmekte, sürtüşmeler azalmaktadır. Biz bilinci ile hareket etmeleri, kendilerini bütünü bir parçası gibi görmeleri ile mümkün olmaktadır. Bu örgüt yapılarında, dışarıdan gelebilecek olan tehdit ve tehlikelere karşı, kendilerini müdafa etme güçlerinin daha yüksek olduğu bilinmektedir.

Kontrol bağlılığında örgütün istediği şekilde hareket ederek, örgüte karşı bağlılık sürdüren birey, kişisel davranışlarını örgütün istediği şekilde sürdürmektedir.

5.4.2 Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır. Bunlar, pozitif-moral, nötr-hesapçı ve negatif-yabancılaşma şeklindedir. Çalışanla, örgüt içinde çalışırken bu üç yaklaşımı, farklı zamanlarda ve çeşitli şekillerde gösterebilmektedirler. Üç yaklaşım için açıklamalar aşağıda belirtilmiştir (Balay, 2000: 19-20):

Pozitif-moral bağlılık, çalışanlar, örgütteki koşulları benimsedikleri zaman ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanların, örgütün amaçlarını ve kendi yaptıkları işi değerli bulmaları ve bu sebeple örgütte kaldıkları anlamını taşımaktadır.

Nötr-hesapçı bağlılık türünde, çalışanın görev tanımı ile, bu iş karşılığında alınacak ödül arasındaki dengeye dayalı bağlılıktan söz edilmektedir.

Negatif-yabancılaştırıcı bağıllık türünde, çalışan örgüte karşı psikolojik olarak bağıllık duymamakta ve örgütünü cezalandırıcı ve zararlı olarak görmektedir.

5.4.3 O'Reilly ve Chatman' in örgütsel bağıllık yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, örgüte bağıllığı, kişinin örgüte psikolojik bağıllığı olarak değerlendirmiştir. Bu yaklaşımda, örgüte bağıllık üç boyutta ele alınmaktadır (Balay, 2000: 120):

Uyum boyutunda, bireyler belirli davranışlarını, belli kazanımlara ulaşmak ve belirli cezalardan kendilerini korumak amacı ile yaparlar.

Özdeşleşme boyutunda, bireyler kendilerini ifade edip, doyum sağlayabilmek için diğer kişi ve gruplarla özdeşleşmektedirler. İçselleştirme boyutu ise, bireylerin iç dünyalarının, örgütteki diğer bireylerin değer yargıları ile uyumlu olduğunda gerçekleşmektedir.

5.4.4 Wiener' in örgütsel bağıllık yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, iki farklı bağıllıktan söz etmek mümkündür. Buna göre (Wiener, 1982: 418-419):

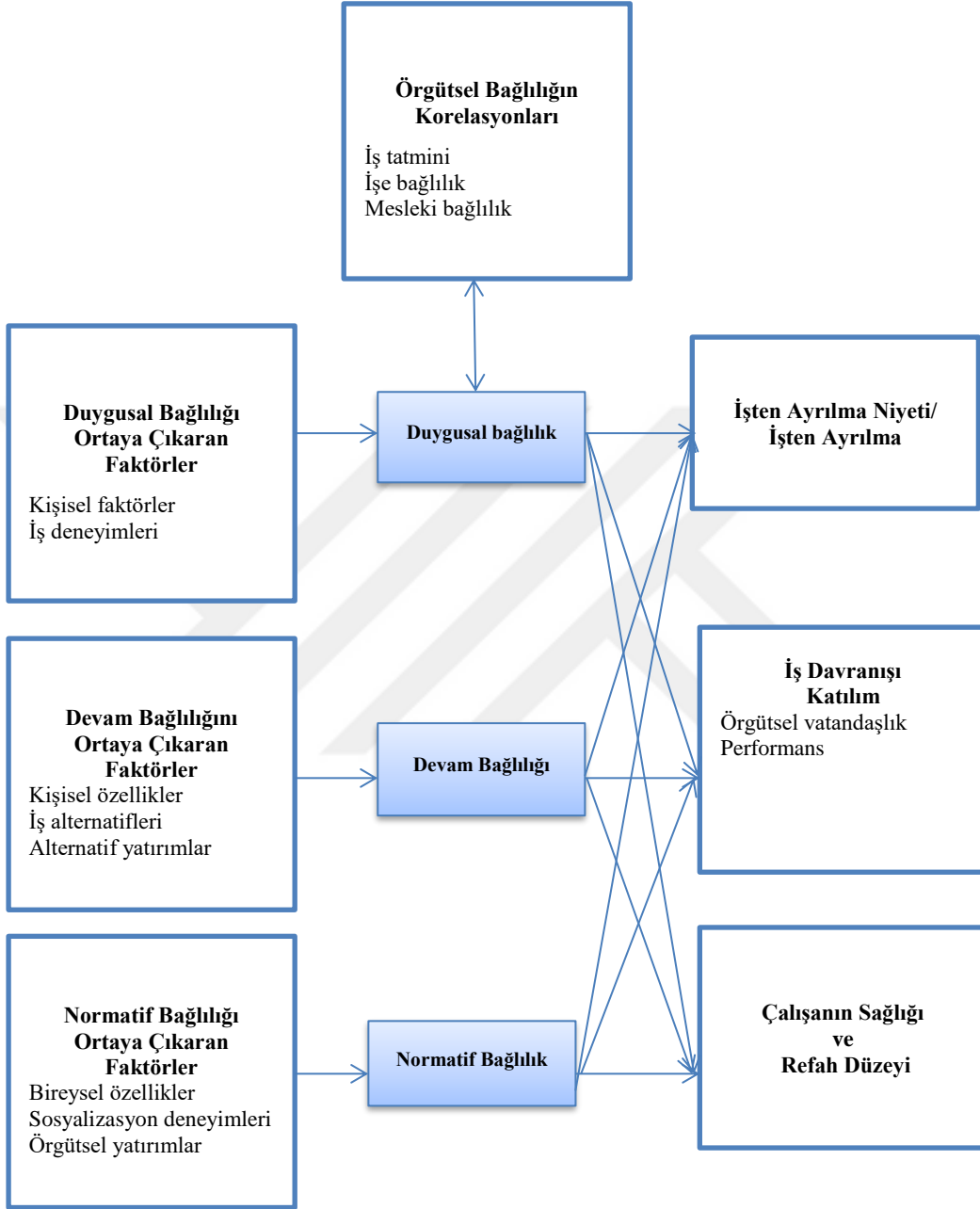
Araçsal bağıllıkta, örgüt ile çalışan, karşılıklı birbirlerine bağıllık içindedirler. Bireylere yönelik güdüleyici hareketler sergilenmektedir. Örgüt çalışanlarına fayda sağlarken, onlardan da beklentileri yönünde katkı sağlamalarını hedeflemektedir.

Örgütsel (moral) bağıllıkta ise, örgüte psikolojik olarak bağıllıktan söz edilmektedir. Bu bağıllıkta çalışanların, örgüte duydukları özdeşlikten bahsedilmiştir. Wiener' e göre, örgütle çalışanın değer uyumsuzluğu olmadığı ölçüde, çalışanın örgüte olan sadakati ve sorumluluğu devam etmektedir.

5.4.5 Allen ve Meyer'in örgütsel bağıllık yaklaşımı

Örgütsel bağıllık konusunda pek çok sınıflandırma yapılmıştır, sınıflandırmaların ortak özelliği örgüt içinde çalışanların, örgüte olan bağıllıkları tanımlanmış ve bağıllık boyutları ifade edilmiştir. Örgütsel bağıllık konusu çok taraflı incelenmiştir ve bu kavram duygusal (affective) bağıllık, devam (continuance) bağıllığı ve normatif bağıllık olarak üç boyutta ele alınmıştır (Meyer ve Allen, 1988: 195).

Allen ve Meyer ilk önce, duygusal ve devam bağlılığından oluşan örgütsel bir model oluşturmuşlar, ardından, normatif bağlılığı da modellerine eklemişlerdir. Aşağıdaki model, örgütsel bağlılığın üç bileşenli halini göstermektedir.



Şekil 5.2: Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Modeli

Kaynak: Meyer vd., 2002: 22

5.4.5.1 Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların kendi arzu ve istekleri ile işletmede kalmalarını ifade etmektedir. En çok ele alınan bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini

örgütün bir parçası olarak görmektedir. Kişi kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğü için, örgütte kalma isteği yüksektir. (Colquitt, Lepine ve Wesson, 2011: 71) Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların, duygusal bağlılık beslediği görülmektedir. Bu tip çalışanlar örgüte karşı pozitif tutum ve davranışta bulunurlar ve örgütün hedefleri doğrultusunda her zaman çaba göstermeye hazırdırlar. Bu tip çalışanlara sahip olmak, her örgütün istediği birşeydir (Ada, Alver ve Atlı, 2008: 500).

Allen ve Meyer duygusal bağlılık faktörlerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Demir, 2013: 13-14):

İş güçlüğü, çalışanın işyerindeki görevinin zor, uğraşı gerektiren, heyecanlı bir iş olmasıdır.

Rol açıklığı, örgütün çalışandan beklentilerini açık bir şekilde ifade etmesidir.

Amaç açıklığı, çalışanın örgütteki görevlerini neden yaptığı konusunda anlaşılır olmasıdır.

Amaç güçlüğü, çalışanın yapmış olduğu işlerin özellikle aranan ya da istenen olmamasıdır.

Yönetimin öneriye açıklığı, üst düzey yöneticilerin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirlere açık olmalarıdır.

Arkadaş bağlılığı, örgütteki çalışanların arasında yakın bağların kurulmasıdır

Örgütsel bağımlılık, çalışanın, örgütün beklentilerini gerçekleştireceğine dair güven duygusunun olmasıdır.

Eşitlik, örgütte çalışanların hak ettiklerini eşit şekilde almalarıdır.

Kişisel önem, çalışanın örgütte icra ettiği görevin, örgüt için önem taşıdığına dair inandırılmasıdır.

Dönüt, örgütteki performansı için çalışana geri bildirim verilmesidir.

Katılım ise, çalışanın kendi görev ve performansına ilişkin alınacak ve uygulanacak kararlara katılabilmesini sağlamaktır.

5.4.5.2 Devam bağlılığı

Çalışanın örgüte yatırımı çok fazla ise ve örgütten sağladığı avantajlar yüksek ise, çalışanın örgüte olan bağlılığı yüksek olacaktır. Kişi, örgütten ayrıldığında, örgüt içinde sağladığı avantajları dışarda bulamayacağını düşünüyorsa örgütte

kalmayı tercih etmektedir. Bu tarz çalışanların zaman zaman yöneticilerine güçlük çıkardıkları ve yönetilmesi zor kişiler oldukları bilinmektedir (Ada, Alver, Atlı, 2008: 501).

Allen ve Meyer' e göre devamlılık bağlılığını etkileyen faktörler aşağıdadır (Balay, 2000: 78-79): Beceriler, çalışanın örgütte sahip olduğu bilgi ve beceri birikiminin bir başka örgüte aktarılmasının ne derece mümkün olduğunun düşünülmesidir. Eğitim, çalışanın örgütte aldığı eğitimlerin, başka örgütlerde ne kadar faydalı olup olmayacağını düşünülmesidir. Yeniden yerleşme, çalışanın örgütten ayrılınca, başka bir yere yerleşmeyi düşünmesidir.

Emeklilik primi, çalışanın örgütte devam ederken elde ettiği primlerin, ayrılınca kaybedeceğini düşünmesidir. Seçenekler ise çalışanın iş yerinden ayrılması halinde, işyerinin ona sağladığı faydalardan uzak olması düşüncesi ile bağlı olmasıdır.

Bu tip çalışanların örgüte olan bağlılıklarının ortaya çıkabilecek maliyetlerden korunmak için olduğu söylenebilir ve örgütte varlıkları devam ettikçe gerek yöneticilerinin gerekse çalışma arkadaşlarının yaklaşımlarının bunu dikkate alarak olması gerektiği ifade edilebilir.

5.4.5.3 Normatif bağlılık

Normatif bağlılık, Weiner ve Vardi tarafından önerilmiş olup, Meyer ve Allen tarafından güncelleştirilmiştir (Geri, 2010: 46).

Bu bağlılık türü, örgütlerine karşı normatif bağlılığa sahip olan kişilerin, sorumluluk ve ahlaki bir sorumluluk sebebi ile hissettikleri zorunluluk ile örgüte bağlı kalmalarını ifade etmektedir. Bu bağlılığı gösteren çalışanların işe katılımları daha yüksek olup, örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla gösterdikleri bilinmektedir (Erdoğan, 2013: 75).

Bu bağlılık türünde bireysel faydadan daha çok örgütün amaçları için çalışılmaktadır (Balay, 2000: 125). Örgüte olan saygı ve ahlaki kaygı ile duyulan bir bağ sebebi ile çalışan örgütteki görevini yerine getirmekte ve bağlılık duymaktadır. Ahlaki boyuta bağlı olarak da çalışan örgütün kendisine ihtiyacının olduğunu düşünmektedir ve örgütteki varlığını sürdürmektedir.

5.4.6 Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni' nin ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık modelinin uygunluğunu, ancak bazı özelliklerinden dolayı yeterince ilgi uyandırmadığını ileri sürmüşlerdir. Buna göre (Oksay, 2011: 61-62):

Model karmaşıktır, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık, birbirinden bağımsız ya da zıt oldukları konusunda yeterince açıklık getirilmemiştir. Model, makro özelliğe sahiptir. Örgütlerde tek bir bağlılık türünün geçerli olduğu savunulmuştur. Modelin bağlılık boyutlarının ölçülebilmesi için ölçekler bulunmamaktadır.

Penley ve Gould' un modelindeki bağlılık boyutları aşağıda belirtilmektedir (Penley ve Gould, 1988: 45):

Ahlaki bağlılıkta (Moral Commitment) örgüt içinde kişi, örgütün başarı ya da başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır. Örgütsel amaçlar kabul edilir ve özdeşleşme sağlanır. Hesapçı bağlılıkta (Calculative Commitment) çalışanlar örgüte sağladıkları katkı oranında, ödül ve teşvik beklemektedirler. Yabancılaştırıcı boyutunda (Alienative Commitment) örgüt tarafından çalışanlarına yöneltilen ödül ve cezaların, rastgele verildiği inancı yüksektir. Çalışanların daha farklı iş imkanları ile karşılaşmamaları nedeni ile örgüte bağlılık bulunmaktadır, bu nedenle de negatif bir bağlılıktan söz etmek mümkündür. Bu modelde, örgütlerde birden fazla bağlılık modelinin bir arada bulunabileceği ileri sürülmüştür. Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık kavramları birbirlerinden bağımsız olarak ele alınmıştır.

5.4.7 Salancik' in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Davranış, gelecekte yapılacak olan şeyle ilgili beklentilere sebep olur. Bağlılık, tutumları biçimlendirerek, davranışın devam etmesini sağlamaktadır. Bireylerin, hareket ve katılımlarını oluşturan inançlarla birlikte bağlılığın sınırları belirlenmektedir. Bağlılığın olmadığı durumlarda, bireyler amaçları için daha az çaba göstermektedirler (Salancik, 1977: 62-64).

Salancik' e göre bağlılık derecesi belirlenirken dört özellik etkilidir. Bunlar, davranışın belirgin ve net olmaması, davranışın geri dönüşünün olmaması, davranışın başkalarının önünde olması ve davranışın gönüllü olarak yapılmasıdır ve aşağıda açıklanmıştır (İnce ve Gül, 2005: 122):

Bireyin davranışlarını net olması ve belirgin olması, bağlılığı arttırmaktadır. Çalışma şartlarının net olması bireyde bağlılığı arttırmaktadır. Davranışın geri dönüşünün olmasında, birey işe girdiğinde başka iş bulabileceğini düşünmüyor ise, işine olan bağlılığının artmakta olduğu belirtilir. Davranışın başkalarının önünde olması ise bireyin davranışlarının çevresi, iş arkadaşları ve ailesi tarafından da biliniyorsa, örgütsel bağlılığının artacağı ifade edilmektedir. Başkaları tarafından davranışlarının bilinmesi bireyin davranışlarını şekillendirecektir. Davranışın gönüllü olarak yapılmasında ise davranışın sonuçları bireyi etkiler ve sorumluluk alır. Sorumluluk duygusu bireyin davranışlarını devam ettirme isteğini arttırmaktadır.

5.4.8 Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Becker' e göre örgütsel bağlılık, çalışanın bazı yan bahislere girip, tutarlı davranışlarını, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Çalışan örgütten ayrıldığında bazı avantajlarını kaybedeceği için örgütte kalmaya devam etmektedir (Becker, 1960: 35).

Bu yaklaşımda, bağlılık iki faktör sebebi ile gelişmektedir. İlki çalışanın örgüte yapmış olduğu yatırımlardır ve örgütten ayrıldığı takdirde kaybedeceği değerlerdir. Diğeri ise örgütten ayrılabilmesi için iş alternatiflerinin yeterli olmaması durumudur, bu da çalışan için, örgütten ayrılmanın maliyetini arttırmaktadır (Guchait, 2007: 18).

Becker' in belirttiği çalışanların bağlılık göstermesine neden olan dört faktör aşağıdaki gibidir (İnce ve Gül, 2005: 51-52):

Toplumun kişiden beklentileri, davranışları yönlendiren yan bahislerden biridir. Çok fazla iş değişikliği güven duygusunu zedelediği için kişi örgüte bağlılığını devam ettirebilmektedir.

Bürokratik düzenlemeler için örneğin emeklilik aylığı için kesintiler ve kesintilerin elde tutulabilmesi için örgüte olan bağlılık devam ettirilmektedir.

Sosyal bir statü içinde olan kişi toplum içindeki sosyal statüsü kaybetmemek için örgütsel bağlılığını sürdürmektedir.

Çalışan arkadaşları ile olan ilişkisinde yarattığı imajın bozulmaması için, aynı davranışları göstermek zorunda hissetmektedir.

Aşağıdaki tabloda yukarıda aktarılan yaklaşımlar özet olarak gösterilmiştir.

Çizelge 5.1: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

ARAŞTIRMACILAR	BAĞLILIK MODELLERİ	AÇIKLAMALAR
Etzioni (1961)	Ahlaki Bağlılık	Örgüt amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ve otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır.
	Hesapçı Bağlılık	Örgütte çalışanların arasındaki alışveriş ilişkisi temel alınmıştır.
	Yabancılaştırıcı Bağlılık	İşgörenlerin davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan, örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir.
Kanter (1968)	Devam Bağlılığı	Bireyin sürdürerek örgütte kalması ve örgütün devamlılığına kendini adanmasıdır.
	Birlik Bağlılığı	Kişinin bir gruba ve gruptaki ilişkilere (bir grubun üyesi olmaya) bağlılığıdır.
	Kontrol Bağlılığı	Kişinin örgütün normlarına bağlı olmasıdır.
O' Reilly ve Chatman (1986)	Uyum Bağlılığı(Uyma)	Ödül elde etmek veya cezadan kurtulmak için örgüte duyulan ilgidir.
	Özdeşleşme Bağlılığı	Çalışanın örgüt yapısında tatmin edici ilişkiler içinde olma ve devam ettirme etkisi içinde olmasıdır.
	İçselleştirme Bağlılığı	Örgütün istemiş olduğu tutum ve davranışların çalışanın kendi değerleriyle uyuşması nedeniyle kabul edilmesi ve uyarlanmasıdır.
Mowday, Steers ve Porter (1982)	Tutumsal Bağlılık	Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir.
	Davranış Bağlılık	İşgörenin, örgüt faaliyetlerine bağlılığıdır.
Wiener (1982)	Araçsal Bağlılık	Çalışanın kendi menfaatine ve ilgisine dönük bağlılığı ifade eder..
	Normatif Moral Bağlılık	Değer, motivasyon veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşen bağlılıktır.

Çizelge 5.1: (devam)Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Penley ve Gould (1988)	Ahlaki Bağlılık	Örgütsel amaçların kabul edilmesi ve örgütsel amaçlarla özdeşleşmesidir.
	Hesapçı Bağlılık	İşgörenin örgütteki yardımlardan yararlanmak için örgüte bağlılığıdır.
	Yabancılaştırıcı Bağlılık	İşgörenin örgütteki yardımlardan yararlanmak için örgüte bağlılığıdır.
Allen ve Meyer (1991)	Duygusal Bağlılık	İşgörenin örgüte duygusal olarak bağlanması, özdeşleşmesi ve örgüte katılımıdır.
	Devam Bağlılığı	İşgörenin örgütten ayrılınca katlanacağı maliyetler nedeniyle örgüte bağlılığıdır.
	Normatif Bağlılık	Çalışmaya devam etmek için yükümlülük hissi ile örgüte duyulan bağlılıktır.
Mayer ve Schoorman (1992)	Değer Bağlılığı	Örgütsel amaçlara ve değerlere inanç ve bunların kabul edilmesi ile örgüt yararına daha fazla çaba arcama istekliliğidir.
	Devam Bağlılığı	Örgüt üyesi olarak kalma arzusu hissetmedir.
Jaros vd. (1993)	Duygusal Bağlılık	Bireyin örgütte çalışmasından dolayı vefa, sevgi, içtenlik ve benzeri hisler ile örgüte psikolojik bağlanmasıdır.
	Devam Bağlılığı	Örgütten ayrılma maliyeti yüzünden örgütte çalışmaya devam edilmesidir.
	Ahlaki Bağlılık	Örgütün amaçlarını, değerlerini ve misyonlarını içselleştirerek örgüte bağlanma derecesidir.

Kaynak: Noyan, 2009: 80-81.

5.5 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık düzeyi düşükse, çalışan beklentileri, örgütün amaçları açısından uyumluluk göstermemektedir. Düşük bağlılık düzeyinde, genel olarak işgören devir hızı yüksektir, devamsızlık, işe geç kalma, işin kalitesinin düşmesi, sadakatsizliğin artması gibi sonuçlar doğmaktadır. Yüksek düzeyde bağlılıkta, örgüt için sonuçlar daha pozitif olmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılığı yüksekse, örgüt amaçlarını daha rahat şekilde kabul ederek, amaçlara ulaşılabilmesi için yüksek düzeyde çaba gösterirler (Balay, 2000: 86, 90).

Düşük örgütsel bağlılıkta bireyler ile işletme arasındaki bağ düşüktür. Bu tip çalışanların, işletmeye karşı düşünceleri genel olarak negatiftir. Şartlar orada olmalarını gerektirdiği için işletmede bulunurlar. Düşük örgütsel bağlılığın, hem

olumlu, hem de olumsuz sonuçlar yarattığı bilinmektedir. Düşük örgütsel bağlılıkta olan çalışanlar iş ararlar ve işten ayrılma olasılıkları yüksektir. Bu durumda örgüt için avantajlı bir durum ortaya çıkar, örgüt, işe bağlılığı düşük olan, performansı ve verimliliği düşük olan, işe devamsızlığı yüksek olan personel ile çalışmak durumunda kalmaz. Personelin işten ayrılması ile, yeni personel alma fırsatı yakalamış olur ki, yeni personelin işletmeye getireceği enerji farklı olacaktır. Aynı zamanda işten ayrılan personel de bulduğu farklı iş imkanlarında kendi bilgi beceri birikimini de kullanabilmiş olacaktır (Atay, 2006: 89-90; Balay, 2000: 83-86).

Düşük örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar, yönetim tarafından tasvip edilmezler; terfi ve kariyer imkanları kısıtlı olur, örgüt içinde kararlara dahil edilmek istenmezler, toplantılara çağrılmazlar, bu durumla karşılaşan personellerin örgütsel bağlılığı daha da düşer.

İlımlı örgütsel bağlılık sağlanan işletmelerde işten ayrılma oranları daha azdır ve iş doyumu daha yüksektir. Personel kendisini güvende hisseder, yaratıcılıkları gelişir. Bununla birlikte personelin kariyer ve terfi alma fırsatları azalır (Balay, 2000: 88-89). İlımlı örgütsel bağlılıkta, personel, genel olarak işletmenin politikalarını kabul etse de kendi çıkarlarını da göz önüne alarak bütünsel bir aidiyet duymamaktadır. Buradaki bağlılık düzeyi Allen ve Meyer' in örgütsel bağlılık çeşitlerinden olan "normatif bağlılık" a benzetilmektedir (Bayram, 2005: 133).

Personelin, işletmenin amaçlarını bütünüyle benimsediği, kendisini işletmeye adanmış olduğu bağlılık şekli, yüksek düzeyde bağlılığı ifade etmektedir. Bu noktada kişi, örgütün amaçlarına ulaşması için üstün şekilde çaba göstermektedir. Yapılan çalışmalarda örgüte olan bağlılık arttıkça, örgüte yapılan katkı da artmaktadır (Yalçın, 2005: 395-409). Bu sebeple örgütsel bağlılık seviyesi kontrol edilmeli ve örgütler tarafından gereken aksiyonlar alınmalıdır.

Çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının olumlu ya da olumsuz yanları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olması, çalışanların işe olan devamlılıklarını ve işte geçirdikleri süredeki verimliliklerini arttırmaktadır. Randall' a göre örgütsel bağlılığın yüksek olması, çalışanın bazı

gelişim fırsatlarını elinden alabilmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık, yaratıcılığı engelleyip, yeniliği de geciktirmektedir (Odabaş, 2014: 30; Gül, 2003; Doğan ve Kılıç, 2007: 55). Hem olumlu hem de olumsuz yönleri açısından yüksek örgütsel bağlılık dikkatle takip edilmelidir.

5.6 Örgütsel Bağlılık İle Duygusal Emek İlişkisi

Duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasında yapılan çalışmalar aşağıdaki gibidir.

Yang ve Chang yapmış oldukları çalışmada duygusal emek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişler ve 295 kadın hemşire örneklemini ele almışlardır. Bu çalışmada duygusal davranış kuralları ile iş tatmini ve yüzeysel davranma ile örgütsel bağlılık arasında negatif, derinden davranma ile iş tatmini arasında ve iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, yüzeysel davranma ile iş tatmini ve derinden davranma ile örgütsel bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir (Yang ve Chang, 2008: 879).

Duygusal emek, işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada farklı bankalarda görev yapan 255 banka çalışanı ele alınmış olup, araştırma sonucunda, duygusal emeğin rol yapma ve derinden davranma boyutları ile işe bağlılık arasında pozitif, işe bağlılıkla kurumdan ayrılma niyeti arasında negatif ilişki tespit edilmiştir (Öz, 2007: 78).

Kahya ve Berk' in Ankara' da öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada, 327 lise öğretmeni ele alınmıştır. Duygusal emek, örgütsel bağlılık ve işte kalma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda, yüzeysel davranma ile, örgütte kalma niyeti arasında, daha önce Yürür ve Ünlü' nün çalışmasında olduğu gibi negatif yönde anlamlı ilişki bulunması öngörülmesine rağmen Magnus' un çalışması ile ortak şekilde pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Yüzeysel davranış gösteren çalışanların, örgütte kalma niyeti yüksektir (Kahya ve Berk, 2014: 533; Yürür ve Ünlü, 2011: 81; Magnus vd., 2011: 1-6).

Yapılan araştırmalarda yüzeysel davranmanın, devam bağımlılığı ile pozitif, anlamlı ilişkili olduğu saptanmıştır. Yüzeysel davranan çalışanların, devam bağlılığı da yüksektir (Lapointe, Morin ve Courcy, 2012: 3-22; z, 2017: 18).

Devam bağlılığı ile örgütte kalma niyeti arasında negatif yönlü ilişki bulunduğunu ileri süren çalışmanın (Wasti, 2000: 201), tersine Uyguç ve ımrın, 2004: 91' in, ve Meyer, Stanley ve Hercovith, 2002: 180' in çalışmasına paralel olarak pozitif yönlü ilişki ortaya çıkarılmıştır. Çalışmaya göre, devam bağlılığı yüksek olan çalışanın, işte kalma niyeti de yüksektir. Çalışmada, derinden davranma ile işte kalma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Bu bulgu, (Chau, Dahling ve Levy, 2009: 1151)' nin çalışması ile farklılık gösterir ancak (Yürür ve ünlü, 2011: 81)' in çalışması ile tutarlıdır.

Derinden davranma ile, duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır (Co, Rutherford ve Park, 2012: 670; z, 2007: 11). Derinden davranış gösteren öğretmenlerin, duygusal bağlılıkları da yüksektir.

Araştırma sonucunda, duygusal bağlılığı yüksek olan öğretmenlerin, kurumlarında kalma isteklerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir (Meyer, Stanley ve Hercovith, 2002: 180; Wasti, 2000: 201; Uyguç ve ımrın, 2004: 91; lker, 2007: 227; Jaros, 1995: 317; Aydoğdu ve Aşıkil, 2011: 43).

Giderler, Durmuş ve Kırmızı, 2016: 127' nin yaptıkları çalışmada da devlet niversitesinde görev yapan akademisyenlerde, yüzeysel davranış ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu ve samimi davranışın duygusal bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre, derinden davranış ise sadece normatif bağlılık ile ilişki içindedir.

6 TÜKENMİŞLİK KAVRAMI, TÜKENMİŞLİK YAKLAŞIMLARI, TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER, TÜKENMİŞLİĞİN AŞAMALARI, TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI VE BAŞAÇIKMA YOLLARI, TÜKENMİŞLİK İLE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ

6.1 Tükenmişlik Kavramı

Çalışanlar iş hayatında bazı güçlükler ile karşılaşmaktadırlar. Bu güçlükler sebebi ile bazı problemler ortaya çıkmaktadır. Mutsuzluk, huzursuzluk, tatminsizlik gibi duygular yoğunlaştıkça stres faktörü artmakta ve ardından da tükenmişlik doğmaktadır.

Tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve çalışanların işe ve kuruma olan bağlılığının azalması ve iş tatmininin düşmesi ile ilgilidir (Schepman ve Zorate, 2008: 437). Tükenmişlik kavramı, 1974 yılında Herbert J. Freudenberger tarafından ele alınmıştır (Dworkin, Saha ve Hill, 2003: 108). Freudenberger tükenmişliği çalışanların fazla çalışma sonrasında işin yapılması gereken faktörlerini yapamama, duygusal bir çöküş olarak, yapılan işle ilgili strese atıfta bulunmak için tanımlamıştır. (Özgen, 2007: 35; Dworkinn vd., 2003: 110).

Tükenmişliğin pek çok tanımı yapılmıştır. Çalışanların verimliliklerinin ve etkililiklerinin aşırı kullanıma bağlı olarak yitirilmesidir (Çam, 2001: 201). Tükenmişlik, başarısızlık, enerjinin ve gücün zaman içinde yıpranması ve kişilerin iç kaynaklarının azalması halidir (Eren ve Durna, 2006: 40). Tükenmiş olma, düşük benlik kaygısı, kendine güven eksikliği, kas ağrıları gibi fiziksel fatörlerin yanında geniş bir psikolojik faktör yelpazesini kapsar (Droogenbroeck, Spruyt ve Vanroelen, 2014: 99). Çalışanların duygusal tükenimleri arttıkça işe giderken kaygı hali yaşamaktadırlar (Cordes ve Dougherty, 1993: 621).

Tükenmişliğin incelenmesi için yapılan çalışmalara bakıldığında daha çok insanlarla olan iletişim gerektiren meslek gruplarında rastlandığı belirtilmiştir (Ergin, 1995: 50).

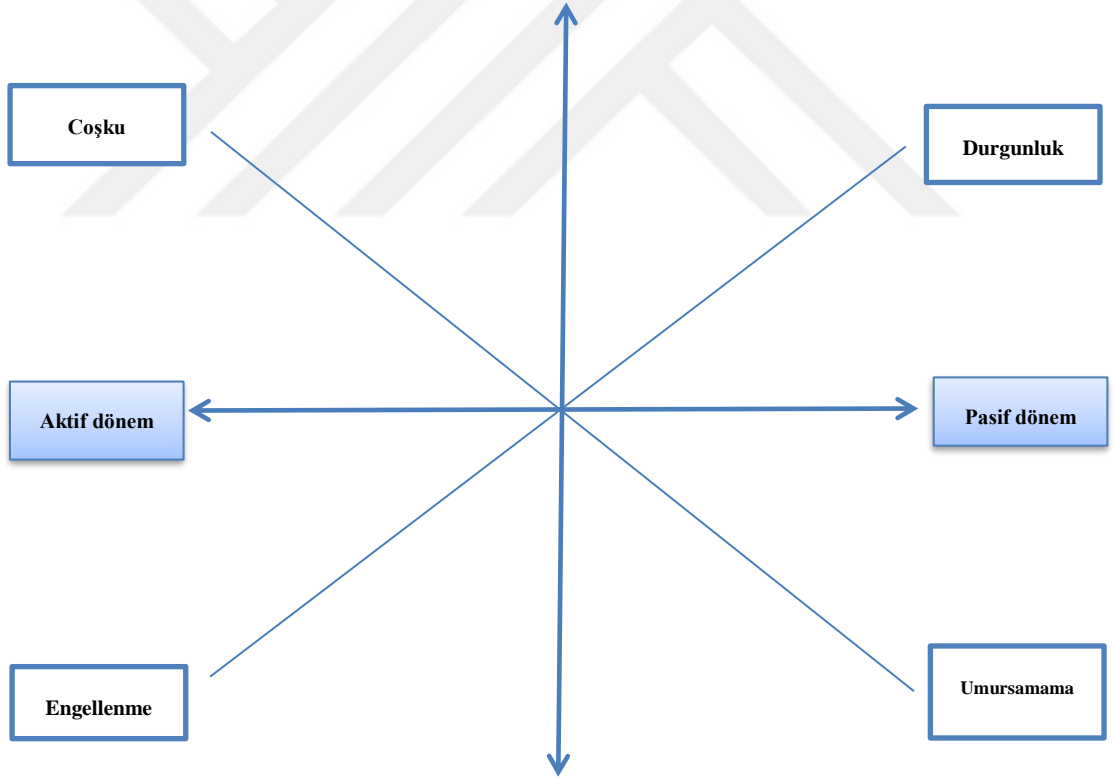
İnsan ilişkilerinin yoğun ve sıklıkla yaşandığı hizmet sektöründe tükenmişlikten sıkça bahsedilmektedir. Tükenmişlik yaşayan bireylerin gösterdiği fiziksel ve ruhsal belirtiler aşağıda sıralanmıştır (Izgar, 2001: 340; Baltaş, 1990: 55; Maslach, 1981: 101):

- Ani tepkisellik
- Aile hayatında gerginlik
- Aşırı alınganlık, takdir edilmeyeceğini düşünme
- Az ya da çok yemek tüketimi
- Cilt hastalıkları
- Değişime direnç
- Diyabet
- Güvensiz hissetme
- İşe gitmeyi istememek ya da geç gelmek
- İşten ayrılma düşüncesi
- Hafıza problemleri
- Kolay geçmediği görülen soğuk algınlıkları
- Kronik yorgunluk, bitkinlik
- Kalp, damar hastalıkları
- Kas ağrıları
- Kilo kaybı ya da alımı
- Konsantrasyon güçlüğü
- Mide bağırsak rahatsızlıkları
- Nezaket ve saygı gibi pozitif duygulardan uzaklaşma
- Özsaygının ve özgüvenin yitirilmesi
- Sabırsızlık
- Suçluluk duygusu

- Sosyal çevreden uzaklaşma isteği
- Şüphencilik
- Uyku bozuklukları

6.2 Tükenmişliğin Aşamaları

Golembiewski ve Munzenrider tarafından Russell'in genel etkileşim teorisinin etkisiyle tükenmişlik aşamaları incelenmiştir. Russell'ın teorisine göre bireyin duygusal durumu etkileyen ve etkilenen iki faktörün gücüne göre şekillenir. Memnuniyet verici aktif dönem ve rahatsız edici pasif dönem olarak ikiye ayrılır. Bu iki boyutun duygusal durumunun tanımlanabilmesi için mutluluk, heyecan, harekete geçme, sıkıntı, hoşnutsuzluk, depresyon, umursamazlık ve vazgeçme gibi sekiz adım belirtilmiştir (Golembiewski ve Munzenrider, 1988: 95).



Şekil 6.1: İki Faktör Teorisine Göre Tükenmişlik Aşamaları

Kaynak: Golembiewski ve Munzenrider, 1988: 95

Yukarıdaki şekle göre coşku ve engellenmenin yer aldığı aktif dönemden, durgunluk ve umursamama olarak belirtilen pasif döneme geçilmiştir.

Motivasyonun yüksek olduğu, buna bağlı olarak da beklentilerin en yüksek olduğu dönem coşku dönemidir. Çalışanın motivasyonu azaldığında durgunluk dönemi başlar. Beklentiler karşılık bulamayınca çalışanın işe olan ilgisi azalmaya başlar. Engellenme döneminde ise çalışanda fiziksel ve ruhsal sorunlar ortaya çıkmaktadır. Umursamama durumunda ise ilgisizlik en yüksek boyuttadır. Çalışanda disiplin dışı davranışlar görülmeye başlamaktadır (Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 1993: 50).

Başlangıç döneminde kişideki umut, enerjinin yüksekliği ve beklentiler bir süre sonra umursamamaya dönmektedir. Diğer yandan yaşamış olduğu problemler nedeni ile durumu sorgular hale gelerek engellendiğini düşünmeye başlayarak durgunluk dönemine girmektedir. Bireysel ve örgüt başarısı için kişilerin coşku dönemindeki durumunun korumay alınması karşılaşılan problemlerin çözümü için yardımcı olunması gerektiği söylenebilir.

6.3 Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler

Tükenmişliğe etki eden faktörler, iş ve görevle ilgili etkenler ve demografik özellikler olarak belirtilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1990: 65). Çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri, aralarında yaşanan çatışmalar, aşırı iş yükü, çalışma ortamının özellikleri tükenmişliğe neden olan iş ve görev özelliklerindedir, iş tatmininin düşük seviyede olması, fiziksel ya da sözlü şekilde saldırıya uğranması, kurumsal desteğin az olması tükenmişliğe neden olmaktadır (Çimen, 2000: 11; Hamaideh, 2011: 235).

Örgütlerin karmaşık yapılarında çalışanlardan beklentiler çok çeşitlilik göstermektedir. Beklentilerin yüksekliği çalışanları zor duruma düşürmektedir. Yaşanan zorluklar nedeniyle çalışanın değer sistemine aykırılık oluştuğunda birey rol çatışması, görev içinde yaşanan çatışmalar nedeni ile rol içi çatışma ve pekçok rolün birbiri ile çelişmesi durumunda da roller arası çatışma yaşanmaktadır. Bununla birlikte yapılan işin net olmaması, görev ve sorumlulukların sınırlarının net şekilde çizilmemesi, bilgiye ulaşmada yaşanan zorluklar, eksik ya da yetersiz eğitim sebepleri ile de rol belirsizliği yaşanmaktadır (Çimen, 2000: 9). Tüm bunların neden olduğu durum tükenmişliktir.

Aynı zamanda çalışandan beklenenlerin çok fazla olması, sürenin az olması, bekleyen kişi sayısının fazla olması, süreçlerin gelişmemesi, çalışanın üzerindeki yoğunluğun artmasına sebep olmaktadır. Çalışanlar yaşanan bu durum sonrasında tepkilerini belli ederek, müşterilerin beledikleri hizmeti sunma sırasında mesleki kurallara uymayan şekilde davranabilmektedirler (Maslach, 1982: 50). Tüm bunlardan yola çıkarak, örgütlerin karmaşık yapılarının tükenmeye neden olduğu bilinmektedir.

Tükenmişliğin üzerinde etkisi olan bir başka önemli faktör de kişiliktir. Çeşitli araştırmacılara göre otonomi ve kontrol eksikliği de tükenmişliğe yol açmaktadır. Bireyin yeni beklentilere açık olmaması, değişim ve gelişime açık olmaması, yetersizlik ve eksikliğini hissettiği durumlarda da tükenmişlik düzeyi etkilenmektedir (Tümkaya, 1996: 89). Kişilik yapısının gerektirdiği şekilde mesleklere kanalize olmak gerekmektedir. Mesleklerin gerektirdiği kişilik yapıları ile örtüşmeyen durumlarda tükenmişlik görülmektedir.

İşe yeni başlayan, çok heyecanlı ve beklentileri yüksek olanların diğerlerine göre tükenmişlik düzeyleri beklentiler karşılanmadığında daha yüksek olacaktır. Yaş, cinsiyet, medeni durum, performans ve eğitim durumu da tükenmişliğe etki etmektedir (Izgar, 2001: 335). Yapılan araştırmalarda evli olan çalışanların işe daha az devamsızlık gösterdikleri ve daha az işten ayrılma niyeti olduğunu göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 2010: 133).

6.4 Tükenmişlik Yaklaşımları

Tükenmişlikle ilgili pekçok araştırma yapılmış ve pekçok araştırmacı bu konuda çalışmıştır. En çok bahsedilenler Freudenberg ve Maslach'ın yaklaşımlarıdır.

Bu çalışmada Maslach'ın tükenmişlik envanteri kullanılarak sonuçlar analiz edilmiştir. Yaklaşımlar aşağıda belirtilmektedir.

6.4.1 Freudenberg' in tükenmişlik yaklaşımı

Freudenberg ilk olarak 1974 yılında bu kavramı ortaya koyan kişidir. Tükenmişlik kavramı, enerji ve güç kaynaklarından aşırı yararlanma neticesinde, yaşanan başarısızlık, bitkinlik ve yıpranma duygularının biraraya gelmesidir (Küçüközel, 2006: 120).

Freudenberger, yaptığı çalışmasında, tükenmişliğin belirtilerinin çok sayıda olduğunu ve bu sebepler arttıkça tükenmişliğin de seviyesinin arttığını belirtmiştir (Sevim, 2011: 74). Freudenberger'e göre tükenmişlik (Hazell, 2010: 21-23):

- Baskı altında çabuk etkilenme,
- Çabuk öfkelenme,
- Huzursuzluk,
- Kolayca ağlama halidir.

Freudenberger, tükenmişliğin yardımcı olma olarak ifa edilen mesleklerdeki gereklilik duyulan psikolojik ifadelerle ilişkili olduğunu belirtmiştir.

6.4.2 Maslach'ın tükenmişlik yaklaşımı

Freudenberger tükenmişliği sadece duygusal boyutu ile incelemiştir ancak Maslach'a göre tükenmişlik kavramı duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak üç boyuttan oluşmuştur (Maslach vd., 2001: 397).

6.4.2.1 Duygusal tükenme

Duygusal tükenme ile işin yarattığı stres üzerinde durulmuştur. Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlarda aşırı yorgunluk, enerji eksikliği, yetersizlik hissi gelişmektedir. Tükenmişliğin başlangıcı ve merkezi olarak kabul edilir. Duygusal tükenme daha çok insanlar ile olan ilişkilerini yüz yüze sürdüren meslek gruplarında görülmektedir. İnsanlar, yoğun çalışma temposunda diğer insanların kendilerinden beklentileri karşısında ezilirler, aşırı derecede psikolojik beklentilerin karşılığında enerji eksikliği ve duygusal kaynakların tükendiği duygularına kapılmaktadırlar (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Duygusal tükenme, bireyin başkaları ile kurduğu ilişkiler neticesinde, duygusal olarak kendisini çok aşırı yük altında, bitkin ve yorgun hissetmesidir (Leiter ve Maslach, 1988: 297). İş stresi, çalışandan beklenen arttıkça ve çalışma şartları zorlaştıkça artmaktadır (Yıldırım, 1996: 150). Stres yönetilerek duygusal tükenmenin önüne geçilmesine çalışılmalıdır.

Bu boyutta çalışanlar için işe gitmek zor katlanılabilir hale gelmektedir. Duygusal tükenme yaşayan kişi gergindir. Duygusal tükenme, tükenmişliği tanımlamak için gerekli ancak tek başına yeterli değildir (Özkan, 2012: 120).

6.4.2.2 Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin ikinci boyutudur. Bireyin daha çok ruhsal yapısı ile ilgilidir. Bu boyutta çalışan artık işe olan katılımını azaltır, ideallerine son verir ve çalışma kapasitesini düşürür (Ören ve Türkoğlu, 2006: 50). Çalışanın kendisi ile hizmet verdiği kişiler arasında mesafe koymasını anlatır Tükenmişliği ifade eden üç boyut arasındaki en problemlili boyut olarak ifade edilmektedir (Maslach vd., 2001: 403). Duyarsızlaşmanın tükenmişlik boyutları arasında en problemlili olması ortaya çıkarttığı sonuçlara bağlanabilir.

Duyarsızlaşma ile çalışanlar hem hizmet verdikleri kişilere hem de çalıştıkları örgüte karşı mesafeli, soğuk umursamaz, alaycı bir tutum içine girmektedirler (Çimen, 2000: 7). Bu durumun bir süre sonra başarısız sonuçlara sebep olmaktadır. Çalışanlar hizmet verdikleri kişilere karşı bir nesne gibi soğuk davranırlar. Başka insanların sorunlarının karşısında çözüm üretebilmek için kendilerinde yeterli gücü göremezler ve yaşadıkları bu duygusal yükü hafifletebilmek için kaçış yolları bulmaya çalışırlar. İnsanlarla olan ilişkilerinde arada mesafe bırakmaya özen gösterirler (Doğan, 2013: 50). Çalışanlarla aralarına ya da müşterilere karşı ilişkilerinde uzaklık yaratırlar. Soğuk, aşılması zor duvarları olan insanlar haline dönüşürler.

6.4.2.3 Kişisel başarıda düşme

Tükenmişliğin bir diğer boyutu olan kişisel başarıda düşme hissinde, çalışanlar emeklerinin karşılığını alamadıklarında ve ödüllendirilmediklerinde bir müddet sonra çabalamaktan vazgeçmektedirler ve ardından da mücadele etme gücünü kaybederler (Örmen, 1993: 150). Kişisel başarı hissi düştüğünde çalışanlar yaptıkları işte kendilerini yetersiz görmektedirler (Ören ve Türkoğlu, 2006: 51).

Kişisel başarıda düşme hissi, insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı işlerde, çalışanların kendisini başarısız ve yetersiz hissetmesi durumu olarak tanımlanır (Leiter ve Maslach, 1998: 298). Çalışanlar bir süre sonra işlerini aynı kalitede yapamadıklarına inanmaktadırlar. İşyerlerine olan katkılarını daha önceki dönemlerdeki gibi görmezler ve bundan sonra da önceki gibi başarılı

olabileceklerine inanmazlar (Halbesleben ve Buckley, 2004: 860). Kişisel başarıda düşme hissinde düşük moral hissi, düşük üretkenlik, benliğe olan saygıda azalma yer almaktadır.

6.4.3 Cherniss tükenmişlik yaklaşımı

Bu yaklaşımda tükenmişliğin stresle ortaya çıktığını ve çalışan bireyin olaylarla mücadele etme düzeyinin aşılmasıyla da stresin ortaya çıktığı vurgulanmıştır (Cherniss, 1998: 339). Çalışanlardan beklenen talepler nedeniyle çalışanların başa çıkma düzeyleri aşıldıkça stresle karşılaşır ve ardından da stresi yaratan faktörleri ortadan kaldırmak isterler, eğer kaldıramazlarsa iş ile ilgilerini kesmeye başlayarak yaşadığı yükü azaltmaktadırlar (Ok, 2002: 106). Strese sebep olan faktörler iyi yönetiliyor olmalıdır.

Tükenmişlik, kaynaklar ile talepler arasındaki dengesizlik, bu dengesizlik nedeni ile oluşan gerginlik ve ardından da elindeki ile avunarak savunma stratejisinden oluşan üç aşamadan geçmektedir (Hazell, 2010: 22-25). Bu yaklaşıma göre çalışanlarda dengesizlik, gerginlik ve savunma stratejileri hakimdir.

6.4.4 Pines tükenmişlik yaklaşımı

Bu yaklaşımda tükenmişlik, duygusal talepler karşısında uzun süren çalışmalar sonunda fiziksel, duygusal ve zihnen yaşanan tükenme olarak ifade edilmektedir, bu yaklaşıma göre (Çelebi, 2013: 22):

Tükenmişliği tetikleyen en önemli etken, bireyin uzun süren bir zaman diliminde duygusal baskı altında çalışmasıdır.

Tükenmişlik, motivasyon güçleri yüksek olan çalışanlarda, başarıya ihtiyacını karşılayamamanın ardından enerjilerindeki düşüş olarak ifade edilmiştir. Motivasyonu yüksek olan çalışanların başarıya isteklerine karşı yaşadıkları çöküş daha yüksek boyutlarda ifade edilmektedir (Pines, 2003: 97). Bu yaklaşımda, çalışanların tükenmişliklerinin esas sebebinin, yeterli güce ve kaynağa sahip olamamalarından kaynaklandığı belirtilmiştir (Pines ve Keinan, 2005: 626-627). Buradan hareketle, hem işyükü, hemde çalışanın duygu durumu kontrol edilebilmeli ve gerekli aksiyonlar alınmalıdır.

6.4.5 Pearlman ve Hartman tükenmişlik yaklaşımı

Bu modelde tükenmişlik üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar, duygusal tükenme, düşük iş verimliliği ve duyarsızlaşmadan oluşmaktadır (Meltzer ve Huckabay, 2004: 204).

Tükenmişliğin boyutları, stresin oluşması için beliren fizyolojik, duyuşsal ve bilişsel faktörlerdir (Polatçı, 2007: 25). Pearlman ve Hartman'ın modelinde hem bireysel hem de iş çevresinin tükenmişliğin üstesinden gelinebilmesi için oldukça önemli olduğu belirtilmiştir (Özçınar, 2011: 69). Çevre faktörü bu yaklaşımda önem arz etmektedir.

6.5 Tükenmişliğin Sonuçları ve Başa Çıkma Yolları

Örgütlerin ağır çalışma şartları ve bireysel etkenler sebebi ile oluşan tükenmişliğin pek çok sonucu bulunmaktadır. Bunlar, aşağıda açıklanmıştır.

Tükenmişlik fiziksel ve duygusal, kişilerarası ilişkiler, tutumsal ve davranışsal, örgütsel açıdan pek çok sonuca sebep olmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 621). Bireyler tükenmişliğe maruz kaldıklarında, yorgunluk, bitkinlik, enerji düşüklüğü, sindirim sorunları, alınganlık ve çaresizlik gibi duygular hissetmektedirler. Hem fiziksel hem de duygusal açıdan zarara sebep olmaktadır. Fiziksel açıdan bakıldığında, mide bulantısı, baş ağrısı, sırt ve boyun ağrıları, uyku düzensizlikleri ortaya çıkmaktadır. Fiziksel problemler, depresyona sebep olarak duygusal tükenmeye götürmektedir (Hock, 1988: 167). Hem aile hem de işyerinde çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile çatışmalar yaşanmaktadır (Jackson ve Schuler, 1983: 58).

Çalışanların büyük bir hevesle ve bağlılıkla başladıkları işlerinde, zamanla bağlılığın azaldığı görülmektedir (Cherniss, 1992: 142). Mesleki başarısızlık hissi, çalışmaya olan ilgiyi de azaltmaktadır. Çalışanların işe karşı ilgi ve istekleri azaldıkça örgüt açısından problemler doğmaya başlamaktadır. Kalite, işe devamsızlık, müşteri memnuniyetine sağlanan katkı ve performans açısından etkiler gözlemlenmektedir.

Çalışanlardan biri veya birkaçı tükenmişlik davranışları gösterdiğinde ilgili örgüt içinde bu durum başka çalışanların da davranışlarına yansımaktadır. Bu sebeple örgüt içinde bu durum çok iyi seviyede takip edilip yönetilebilir duruma

gelmelidir (Coyne,1976: 187). Tükenmişlik sebebi ile problemin giderilebilmesi için bireyler; içki, sigara, uyuşturucu ve sakinleştirici gibi bazı maddeleri kullanmaya başlamakta ya da kullanımlarını arttırmaktadırlar (Torun, 1995: 150). Bu durum dikkatli şekilde yönetilmeli ve takip edilmelidir.

Tükenmişliğin sonuçları açıklandıktan sonra, tükenmişlikle başa çıkabilmek için yapılması gerekenler ise aşağıda belirtilmektedir.

Tükenmişlikle mücadele için hem örgütler, hem bireyler, hem de devlet açısından önlemler alınmalıdır, buna göre (Lee ve Ashfort, 1991: 183, Yeniçeri, 2009: 48):

- Çalışanlara rehberlik edilerek psikolojik yönden destek alması için gerekli destek sağlanmalıdır,
- İşleyişin herşeye ve herkese karşı adil şekilde yönetildiği algısı uyandırılabilir şekilde aksiyonlar alınmalıdır,
- İş ortamındaki iletişim doğru şekilde kurulabilmelidir,
- Örgütsel faktörlerin yönetilebilir ve müdahale edilebilir noktaları değişim ve gelişim stratejileri ile çözüme kavuşturulmalı, diğer yandan algısal ve yaşantısal düzeydeki problemler için de ruhsal ve bedensel stratejiler geliştirilmelidir,
- Örgüt içinde ödüllendirme sisteminin adaletli olması sağlanmalı, gösterilen çaba karşılığında ödül tam ve eksiksiz olarak sunulmalıdır,
- Tükenmişliğe neden olabilecek faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Bireysel olarak rahatlamanın sağlanabilmesi için aşağıdaki öneriler ifade edilmektedir (Glogow, 1986: 79-83):

- İşle ilgili beklentilerin ve hedeflerin, makul ve ulaşılabilir hedefler düzeyinde tutulması,
- Kişisel gelişim aktivitelerine katılım,
- Etkin zaman yönetimi,
- Motivasyonel şartların yerine getirilmesi, tatile çıkma, çeşitli gelişim uygulamalarına katılım,

- Bedensel uğraşlar da önerilmektedir.

Devlet düzeyinde yapılması gerekenler ise aşağıdadır (Kaçmaz, 2006: 29-32):

- Yetki ve sorumluluklar paylaşılmalıdır,
- Uzun çalışma saatleri düzenlenmelidir,
- Ödül kaynakları artırılmalıdır,
- Fiziksel ortamın şartları iyileştirilmelidir,
- Personel sayısı azlığının önüne geçilmelidir.

Tüm bunların yanısıra iş arkadaşları ile olan ilişkiler de tükenmişliğin önlenmesi amacıyla belirtilebilmektedir:

- Takım bilinci oluşturulabilmelidir,
- Sosyalleşme ve işdışındaki aktivitelere de önem verilmelidir,
- Ortak karar ile ilerlemek stres faktörünün yönetiminde etkilidir,
- Kıdemli çalışanlarla ilişkiler sağlıklı şekilde yönetilmeli, tecrübe ile edinilmiş bilginin akışının sağlıklı şekilde aktarımının sağlanabilmesine olanak yaratılabilmelidir.

6.6 Tükenmişlik İle Duygusal Emek İlişkisi

Yapılan pekçok çalışmada duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Hochschild 1983 yılında yaptığı çalışmasında tükenmişliğin duygusal emeğin sonucu olduğunu vurgulamıştır. Daha sonra aynı alanda çalışmalar yapılmış farklı meslek dallarında araştırmalar devam etmiştir. Morris ve Feldman, Kruml ve Geddes, Grandey, Zhang ve Zhu da yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçları elde etmişlerdir. Duygusal emek ile tükenmişlik arasında ilişkilerin incelendiği çalışmalar aşağıda belirtilmektedir:

Duygusal emek gösterilen işlerin, tükenmişliğin belirleyicisi olduğu bulunmuştur (Schaufeli ve Greenglass, 2001: 506).

Duygusal tükenmenin, duygusal davranış kurallarına bağlı olduğu ve ayrıca yüzeysel duygusal emek gösteriminin de duygusal tükenme ile ilişkili olduğu belirtilmiştir (Goldberg ve Grandey, 2007: 312-313).

Hemşirelerde tükenmişliğin duygusal emek gösteriminden kaynaklanıp kaynaklanmadığının incelendiği çalışmada özel sektörde çalışanların, kamu sektörüne göre daha az tükenme yaşadıkları ortaya konulmuştur (Seçer, 2003: 150).

Havayolu çalışanları üzerinde yapılan çalışmaya göre, daha çok duygusal emek gösterenlerin tükenmişlik düzeylerinin arttığı belirtilmiştir (Chang ve Chiu, 2009: 310).

Doktorlar üzerinde yapılmış olan çalışmada duygusal emek gösterimlerinin tükenmişlik üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yüzeysel davranış tükenmişliği arttırmaktadır. Derinlemesine duygusal emek davranışının, tükenmişlik boyutları ile ilişkisi olmadığı ortaya çıkmıştır (Köksel, 2009: 150).

Farklı hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları üzerine yapılan araştırmada, derinlemesine duygusal emek davranışlarının artmasının tükenmişlik düzeyini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Çaldağ, 2010: 91). Bununla birlikte, derinlemesine duygusal emek gösterimlerinin, içgörü kaynaklarını tükettiğini ve tükenmeye neden olabileceğini belirtmek önemlidir (Brotheridge ve Lee, 2002: 17) çünkü durumları yeniden değerlendirmek, bir bilişsel eylem içerir ve bu durumda emek yüksek şekilde sergilenmektedir. (Grandey ve Gabriel, 2015: 323).

Hemşirelerin derinlemesine duygusal emek davranışları ile tükenmişlik arasında ilişki bulunamazken, yüzeysel duygusal emek davranışının duygusal tükenmeyi artırdığı ortaya çıkmıştır (Ağırman, 2012: 90-97).

Yüzeysel duygusal emek davranışının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ilişkili olduğu, derinlemesine duygusal emek davranışının ise tükenmişlik boyutlarından düşük kişisel başarı hissi ile arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 88).

Turist rehberlerinin derinlemesine duygusal emek ve samimi duygusal emek davranış boyutu arttıkça, tükenmişlik boyutlarından olan duyarsızlaşmanın azaldığı belirlenmiştir (Kaya ve Özhan, 2012: 109).

Özel sektörde ve kamu sektöründe görev yapan hemşireler ile yapılan çalışmada, duygusal emeğin tükenmişliğe yol açtığı belirlenmiştir (Yıldırım ve Erul, 2013: 92).

Banka çalışanları üzerinde yapılan çalışmada yüzeysel duygusal emek davranışının, tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ile pozitif ilişkili olduğu, yüzeysel duygusal emek davranışının, duyarsızlaşmayı arttırdığı, derinlemesine duygusal emek davranışının kişisel başarı hissinde azalmaya sebep olduğu ortaya çıkmıştır (Gün Eroğlu, 2014: 150).

Özel güvenlik görevlileri için yapılmış olan çalışmada yüzeysel duygusal emek davranışının daha fazla tükenmeye neden olurken, derinlemesine duygusal emek davranışının ve samimi duygusal emek gösteriminin, tükenmişliği azalttığı tespit edilmiştir (Polatçı ve Özzer, 2015: 144).

Hizmet sektöründe görev yapan öğretmenlerin davranışlarında duygusal tükenmişlikle, duygusal emek arasındaki ilişki tespit edilmiştir (Mengenci, 2015: 127).

Otel çalışanları ile yapılan çalışmada, yüzeysel duygusal emek davranışı ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü ilişki, derinlemesine duygusal emek davranışı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Bununla beraber de duygusal tükenmenin işten ayrılma niyetini pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir (Korkmaz, Sünnetçioğlu ve Koyuncu, 2015: 14).

Öğretmenlerle yapılan çalışmada, yüzeysel duygusal emek ve samimi duygusal emek davranışının, duygusal tükenmeyi artırdığı, derinlemesine duygusal emek davranışının ise duygusal tükenmeyi azalttığı sonucuna varılmıştır (Bulgurcu Gürel ve Çetinkaya Bozkurt, 2016: 133).

Otel işletmelerindeki çalışmada duygusal emeğin derinlemesine duygusal emek davranış boyutunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarını negatif yönde, yüzeysel duygusal emek davranışının ise sadece duyarsızlaşma boyutunu pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır (Kaplan ve Ulutaş, 2016: 165).

Turist rehberleri üzerine yapılan çalışmada da derinlemesine duygusal emek davranışının, tükenmişliği yüzeysel duygusal emek davranışına göre daha çok arttırdığı belirtilmiştir (İrigüler ve Güler, 2016: 112).

Turist rehberlerinin duygusal emek gösterimlerinin tükenmişliği artırdığı sonucu elde edilmiştir (Akdu ve Akdu, 2016: 25).

Akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada da duygusal emekle tükenmişlik arasında anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varılmış, yüzeysel duygusal emek göstermenin tükenmeyi zayıf da olsa etkilediği, samimi duygusal emeğin ise tükenmeyi negatif etkilediği sonucu elde edilmiştir (Yücebalkan ve Karasakal, 2016: 35).

Bir başka çalışmada da yüzeysel duygusal emek gösterimi ile tükenmişlik arasında pozitif ilişki olduğu belirtilmiştir, derinlemesine duygusal emek gösteriminin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile herhangi bir ilişkisinin olmadığı belirtilmiştir, ayrıca, duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracılık etkisi de ortaya konulmuştur (Lee, 2017: 1-18).

Çalışanın duygularını düzenleme kapasitesi, duygusal emeğin ve potansiyel tükenmenin önlenmesinde önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Sürekli eğitim ve gelişim fırsatları, duygusal dengenin sağlanması için önemlidir (Edward, Hercelinskyj ve Giandinoto, 2017: 215-225).

7 İŞTEN AYRILMA NİYETİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNEMİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN NEDENLERİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI, İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİ

7.1 İşten Ayrılma Niyeti

İnsan kaynağını işe almak kadar işte kalmasını sağlamak da önemlidir. Bu sebeple sektör farketmeksizin işten ayrılma, yetişmiş personelin kaybı sebebi ile verimlilik ve karlılık süreçlerini etkilemektedir. Bu sebeple doğabilecek olumsuz sonuçların çözümlenebilmesi için işten ayrılma niyeti pek çok araştırmacı tarafından ele alınmış ve işten ayrılma niyeti için pek çok tanım yapılmıştır. İşten ayrılma niyeti, personelin yakın zamanda işinden ayrılmak istemesiyle ilgili düşüncesidir (Şahin, 2011: 277). İşten ayrılma, örgütten ayrılma konusunda bilinçli bir şekilde karar alma veya niyet etme şeklinde de tanımlanmıştır (Barlett, 1999: 70). İşten ayrılma niyeti, işgörenin örgütten ayrılma konusunda bilinçli ve temkinli bir kararı ve niyeti şeklinde de tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2007: 617). İşten ayrılma niyeti, örgütteki çalışmanın fiziksel olarak sonlandırılmasına sebep olabilmektedir (Moblely, 1982: 111).

İşten ayrılma niyeti için yapılan tanımların birbirine benzedikleri görülmektedir. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışından farklıdır. İşten ayrılma niyeti, çalışanın işten ayrılmasını ifade etmez, uygun ortam sağlandığında işyerinden ayrılabilceğini ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti, davranışa dönüşme bile, personelin iş yerindeki yaşantısını etkilemektedir (Ünlüsoy Dinçer, 2010: 49). Personel işten ayrılınsın ya da ayrılmasın işten ayrılma niyeti, örgütler ve personeller açısından doğru şekilde yönetilmesi gereken bir süreçtir.

İşten ayrılma niyeti gönüllü ve gönülsüz olarak ikiye ayrılmıştır. Gönüllü işten ayrılma çalışanın kendi karar ile başka bir birimde çalışmak için yeniden anlaşma yaptığında ortaya çıkmakta, gönülsüz işten ayrılma ise çalışanın kendi

kararı dışında örgüt isteği sebebi ile belirli sebeplerden dolayı işinden çıkartılmasıdır (Mobley, 1982: 109). Gönüllü işten ayrılma niyeti, bireyin kendi inisiyatifi ile bulunduğu sosyal yapının dışına çıkması ihtimalidir (Price, 1977: 4). İki durum birbirinden farklı olup, gönüllü işten ayrılma çalışanın beklentileriyle ilgili olup, gönülsüz işten ayrılma performans koşulları nedeniyle gerçekleşmektedir (Cotton ve Tuttle, 1986: 62). Yazın alanında işten ayrılma gönüllü işten ayrılma olarak ele alınmaktadır. Çünkü ifade edildiği gibi işten ayrılma, çalışanın kendi isteği ile bilinçli, kasıtlı ve planlı şekilde verdiği bir kararı ifade etmektedir.

İşten ayrılma düşüncesi pek çok sebepten oluşabilir. Kişiler, işten ayrılmaya karar verirken, mevcut işlerine dair pek çok faktörü dikkate alırlar, işten ayrılmanın, iş aramanın maliyetini değerlendirip, bunlarla birlikte yeni alternatifleri değerlendirirler ve bu şekilde karara varırlar (Ayan vd., 2013: 260). İşten ayrılma niyetinin oluşmasında bireylerin aşağıdaki yolları izledikleri belirlenmiştir (Gürpınar, 2006: 51):

- İşten ayrılma karar süreci
- İşin değerlendirilmesi
- İş tatmini ya da tatminsizliği
- Ayrılma düşüncesi
- Ayrılmanın fayda ve maliyetlerinin düşünülmesi
- Alternatif araştırma niyetinin oluşması
- Alternatiflerin araştırılması
- Alternatiflerin değerlendirilmesi
- Mevcut iş ile alternatiflerin karşılaştırılması
- İşten ayrılma veya işte kalma niyetinin oluşumu
- Ayrılma veya kalma

7.2 İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşten ayrılma niyeti, işletme ve ekonomi alanlarındaki pekçok araştırmanın konusu olmaya devam etmektedir. İşten ayrılma niyeti hem bireysel hem de örgütler için önem teşkil etmektedir.

Ekonomi alanında araştırmacılar işsizlik oranlarının tespiti, işsizliğin yönetilebilmesi, ekonomik faaliyetler açısından değerlendirilmesi gibi konular üzerinde çalışmakta, işletmelerde yer alan personellerin davranış bilimcilerinin dikkatini çeken yönü ise önlenebilir ve yönetilebilir olması açısından psikolojik ve diğer nedenlerin araştırılmasını ifade etmektedir (George ve Jones, 1996: 320).

Davranışsal eylemin açıkladığı şekli ile işten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın en önemli habercisi olmaktadır (Ajzen ve Fishbein, 1973: 42-43). Bu durumda işten ayrılmanın önlenebilmesi için işten ayrılma niyeti etkin şekilde yöneticiler ve örgütler tarafından takip edilmelidir.

İşten ayrılma niyeti davranışı, örgütler için beraberinde çeşitli maliyetleri de getirmektedir. Yeni personelin işe alınmasının maliyeti eskisine göre daha yüksektir (Singh ve Loncar, 2010: 471). Bununla birlikte aşağıda ifade edilen sebepler dolayısı ile işten ayrılma niyeti gerek bireyler gerekse işletmeler tarafından takip altında tutulan bir davranıştır:

- Çalışan örgütten ayrıldığında getirdiği bilgi de işletmeden gitmektedir (Yang, 2008: 433). Bu durumda yeterli bilgi alışverişi sağlanmadı ise örgütsel performans, müşteri tatmini, verimlilik ve yönetim kararlarında olumsuzluğa sebep olacaktır.
- Birey işten ayrılırsa, iş arama sürecinde yaşadığı olumsuzluklar, stres ve belki de tükenmişlikle karşılaşabilmektedir (Holtom, vd., 2008: 233).
- İşten ayrılmaların çok olduğu işletmeler buldukları çevrede düşük itibarla anılacaklar ve bu durum yeni çalışan bulmakta yaşanılacak güçlükler, müşteri memnuniyeti ve verimlilikte kayıplara yolaçacaktır (Eren, 2004: 276).

7.3 İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

İşten ayrılma niyetine sebep olan faktörlerin bilinebilirliği hem örgütler hem de çalışanlar için önemlidir. Sebepler bilindiği takdirde olumsuz sonuçlar doğurmaması için önlem alınarak gerek örgütlerin gerekse çalışanların yapmış oldukları yatırımların kazanca dönüştürülebilmesi sağlanabilmektedir. İşten

ayrılma niyetine sebep olan bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler aşağıda belirtilmiştir.

7.3.1 Bireysel faktörler

Personellerin kişilik özellikleri, performansları, kariyer beklentileri, varolan potansiyelleri bireysel faktörler arasında gösterilebilmektedir (Teoman, 2007: 34). Yapılan çalışmalarda cinsiyet ve yaş faktörünün de bireysel faktörler arasında olduğu aktarılabilmektedir. Bazı çalışmalarda yaş yükseldikçe işte kalma niyetinin arttığı ortaya çıktığı gibi yaş ile işte kalma niyeti arasında ilginin olmadığı çalışmalara da rastlanmaktadır (Başoda, 2012: 90). Cinsiyet faktörüne göre bakıldığında da erkeklerin kadınlara göre daha çok işten ayrılma niyetinde oldukları iletilirken bazı çalışmalarda ise kadınların erkeklere göre daha yüksek işten ayrılma eğilimlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bireysel faktörler arasında yer alan medeni durum için yapılan çalışmalarda da bekar personelin evli olanlara göre daha çok işten ayrılma eğiliminde olduğu saptanmıştır.

Çalışanların bireysel olarak yaşam standartları da işten ayrılma niyetine etki etmektedir. Bu faktörler aşağıdaki gibidir (Hwang ve Kuo, 2006: 255):

- Ailedeki değişimler (evlenme, ölüm gibi)
- Başka bir işe ilgi duyma
- Beklentilerin karşılanmaması
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları
- Fiziksel ve psikolojik sağlık durumunda meydana gelen değişiklikler
- Hayat şartlarındaki değişimler
- Yaşla ilgili zorunluluklar

Diğer yandan çalışanların ailelerine karşı olan sorumlulukları da işten ayrılma niyetine etki etmektedir. Çalışanların çocuk sayısı gibi değişkenler işten ayrılma niyetini etkiler (Kervancı, 2013: 82).

7.3.2 Örgütsel faktörler

Personellerin aldıkları ücretleri ve ödülleri yükseltmek için iş değişikliklerine gittikleri bilinmektedir. Çalışma yaşamının kalitesi, personelin yaptığı işe

verdiği değer, üstendiği görev ve örgütteki rolü, yetki ve sorumlulukları önem teşkil etmektedir.

Bunlarla birlikte örgütsel etmenler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Kaynak, 196: 37-38):

- Çalışanların çok aşırı iş yükü, eğitim gibi sebeplerle zorlanması
- İşletmenin kuruluş yeri
- İş koşullarının iyi olmaması
- İşin türü ve zorluğu
- Memnun edici olmayan yönetim politikaları
- Örgütsel koşulların boyutları
- Sosyal hizmetlerin bulunmaması ya da yetersiz oluşu
- Ulaşımın boyutları
- Ücretlendirme sisteminin bozukluğu
- Üretim sürecinin yetersiz olması

7.3.3 Çevresel faktörler

Genel ekonomik yapı ve personelin karşılaştığı iş fırsatları işten ayrılma niyetini etkileyen diğer faktörler arasında yer almaktadır. Ekonomik büyüme yeni iş fırsatları yaratırken, ekonomideki durgunluk ise personelin iş tatminini aşağı çekmektedir (Yücel ve Demirel, 2013: 65).

Genel ekonomik ve sosyal nedenler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Fındık, 2011: 101; Kaya ve Mayda, 2008: 40):

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi
- Diğer iş olanaklarının, daha geniş imkanlar sağlaması
- Hammadde yetersizliği ya da sipariş azlığı sebebi ile piyasadaki değişimler
- Meslek kollarındaki değişimler ve gelişim fırsatları
- Mevsimlik çalışma alanları
- Otomasyon ve mekanikleşme gibi sebepler ile kolay şekilde adaptasyon sağlanması ve iş değiştirme imkanlarının artması
- Kıdem tazminatının yarattığı maliyet artışı
- Yasaların ve vergi yüklerinin etkileri

İşten ayrılmanın ilişkili olduğu kavramlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Çizelge 7.1: İşten Ayrılma ile İlişkili Kavramlar

Dışsal Faktörler	İşle İlgili Faktörler	Kişisel Faktörler
Bilgi	Astların tatmini	Bağımlı olunan kişiler
Ekonomik etmenler	Çalışma süresi	Beklentilerin karşılanması
İş artış hızı	Görev tekrarı	Cinsiyet
İş fırsatları	İş performansı	Çalışma süresi
İşsizlik oranı	İş tatmini	Davranışsal Niyet
Yetenek	Örgütsel bağlılık	Eğitim
	Ödemeler	Geçmiş yaşam
	Promosyonların tatmini	Medeni durum
	Rol açıklığı	Yaş
	Ücret tatmini	Yetenek ve yeterlilik
	Yönetici tatmini	Zeka

Kaynak: Özyer, 2010: 59.

Cotton ve Tuttle, çalışanların bakmakla yükümlü oldukları kişilerin sayısının, kıdemlerinin işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğunu, eğitim seviyesinin ise pozitif yönlü bir ilişki doğurduğunu ifade etmişlerdir. Cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasında güvenilir bir ilişki olduğu belirtilmiş olup, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütte kalma eğilimlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Cotton ve Tuttle, 1986: 60).

İşten ayrılma niyetinin örgütsel davranış alanında pek çok teori ve kavram ile ilişkisi olduğu bilinmektedir (İşçi, 2010: 68):

- Herzberg'in çift faktör teorisinde yer alan faktörlerin tatmin edilmesi ile işten ayrılma niyeti azalmaktadır.
- Maslow' un ihtiyaçlar teorisinde yer alan faktörler için tatmin sağlandığından işten ayrılma niyeti azalır.
- Personel hareketliliği teorisinin, iş doyumu ve kurumsal bazı ihtiyaçların varlığı halinde işten ayrılma niyeti ile ilişkisi vardır.
- Birey ve kurum uyumu teorisinde, bireyin kurumla uyumunun olması halinde işten ayrılma niyeti azalır.
- İş çaba modeline göre; işe gösterilen çaba ile elde edilen ödülün örgüte bağlılığa ve işten ayrılma niyetine etkisi bulunmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ile ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. Yetişmiş personelin işten neden ayrıldığını araştıran çalışmaların öncüsü Mobley' in çalışması olmuştur (Çakar ve Ceylan, 2005: 57). İşten ayrılma niyetinin gerçek anlamda işten ayrılma ile ilişkili olduğu, araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır. Pek çok sayıda değişken ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki araştırılabilir (Çimen, 2000: 59). İşten ayrılma niyetinin nedenlerine yoğunlaşan örgütlerin, insan kaynağı politikalarını başarılı şekilde yöneterek personelin motivasyonunu güçlendirdikleri gözlenmektedir.

7.4 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetinin genel olarak, işgörenler, işletmeler ve ekonomik anlamdaki gelişmeler için etkisi bulunmaktadır. İşgörenlerin işten ayrılmalarının işletmelere yenilikçi, yaratıcı ve genç çalışanlara sahip olma gibi avantaj sağlar. Diğer taraftan işgören devrinin fazla olması, işletmelerin yetişmiş ve tecrübeli elemanlarının kaybına yol açacağı için olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Barutçugil, 2004: 125). Personel devir hızının yüksek olması işletmenin personel değişikliğinin varlığını göstermektedir. Bu durum işletmenin, personel seçim sisteminde problem olduğunu, ücret politikalarının başarılı ve tatmin edici olmadığını, eğitim yetersizliği ve motivasyon eksikliklerini ifade etmektedir. Bu noktadan hareketle personel devrinin yüksekliği işletmenin yeni başlayacak olan çalışanlar tarafından tercih edilmemesine de yolaçabileceği düşünülebilmektedir. Bununla birlikte

işletmelerde işgören devrinin yüksek olması, eğitim ve gelişim maliyetlerini de arttırmakta ve planlama zorluğu yaratmaktadır. (Yüksel, 2004: 71).

İşletmeler, tüm bu ve benzeri olumlu ve olumsuz yanları gözetererek, sürdürülebilir rekabet şartlarını sağlayabilmek için politikalar üretmek durumundadırlar. Personel devrinin yüksekliği bazı sorunlara yol açmaktadır, (Sabuncuoğlu, 2012: 46); örneğin, ayrılan personelin yerine personel bulmak zaman kaybı yaratmaktadır. Yeni personel seçimi için başvuruları değerlendirmek bir sürece malolmaktadır. Yeni personelin işe adaptasyon sürecinin yaratabileceği problemler olabilmektedir. Yeni personelin sebep olduğu iş kazalarında artış olabilmektedir. Yeni personelin eğitimi için bir maliyete katlanılmak zorunluluğu bulunmaktadır. İşten çıkartma durumunda belirli şartlara göre ödenmesi gereken kıdem tazminatı bulunmaktadır. Ürün veya hizmet kalitesinde problem oluşabilmektedir. Ayrılan personelin yaşamış olduğu süreç, çalışan personeller üzerinde güvensizlik ve motivasyon kaybına sebep olabilmektedir.

İşten ayrılma niyeti çok sayıda sosyolog ve yönetim bilimcinin ilgi alanı olmuştur. İşten ayrılma niyetinin, örgütler üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır, bu sebeple konu önem arz etmektedir. Bilgi, kültür, entelektüel sermayenin kaybı sebebi ile önemlidir (Harvey vd., 2008: 333). İşten ayrılmaların meydana getirdiği maliyetler aşağıdaki şekildedir (Acaray, 2014: 148):

- Yeniden personel seçme ve yerleştirmenin maliyeti
- Yeniden eğitimin maliyeti
- Personelin işi öğrenme sürecinde kapasite düşüşü
- Personelin işi öğrenme sürecindeki diğer çalışanların mesai ücreti maliyeti
- Eski personelin ayrılması ve yeni personelin yerleşmesi sırasındaki üretim kaybının maliyet
- Personelin ayrılık öncesi işi aksatma gibi negatif davranışlarının maliyeti

İşten ayrılmanın işten ayrılan personel, çalışan personel ve örgüt için olumlu ve olumsuz sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Çizelge 7.2: İşten Ayrılmanın Sonuçları

Muhtemel Olumsuz Sonuçlar		
Örgüt	İşten Ayrılan Personel	Çalışan
Başarılı personelin kaybı	Aile ve sosyal çevre yapısının hasar görme ihtimali	İşyükü artışı
Çalışan personelin motivasyon kaybı	İmaj kaybı	Birlik duygusunun çöküşü
Maliyetler (yeni eleman seçme, eğitim vb.)	Kariyerin kesintiye uğraması	Sosyal kayıp, azalan bağlılık
Sosyal yapının ve iletişim yapısının bozulması	Kıdem kaybı	
Sürecin durması maliyeti	Örgüt imkanlarının kaybı	
Olumsuz imaj	Stresin artması	
Muhtemel Olumlu Sonuçlar		
Örgüt	İşten Ayrılan Personel	Çalışan
Maliyet azalması	Daha iyi örgüt uyumu yakalama imkanı	Artan bağlılık
Kalan personelin iş tatmininin yükselmesi	Kariyer fırsatı	Artan tatmin
Kalan personelin yer değiştirme fırsatının artması	Kazanç artışı	Yeni iş arkadaşlıkları
Olumsuz performans gösteren personelin uzaklaşması	Kişisel gelişim	
Yapısal esneklik imkanı	Stres azalması	
	Yeni çevre	

Kaynak: Özyer, 2010: 62-63

7.5 İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılma niyeti her zaman işletmeden gidiş ile sonuçlanmasa bile işten ayrılmanın habercisi niteliğindedir. Hem bireyler hem de örgütler için işten ayrılma niyeti, kaynakların verimli şekilde kullanılması için önem teşkil etmektedir.

İşletme yöneticileri işletmenin ve çalışanların sağlığı için çalışanların işten ayrılma niyetini tespit edebilmeye çalışmalı ve buna uygun şekilde politikalar belirlenmesine çalışmalıdır. İşten ayrılma niyetinin önlenmesi için yöneticilerin ele almaları gereken adımlar aşağıda belirtilmektedir (Sanderson, 2003: 46):

- İşe alımlar sırasında doğru adaylar değerlendirilmeli ve seçme ve yerleştirme sürecinde adayların yetenekleri dikkate alınmalıdır.
- Çalışanların hedeflerinde başarılı olması için çaba gösterilmelidir

- Büyüme ve gelişim fırsatları yaratılmalıdır
- Motivasyonel etkinlikler doğru şekilde yapılmalıdır
- Ödüllendirme uygun ve kişiye yönelik şekilde tasarlanmalıdır
- Hedef ve beklentilerin makul seviyede tutulması gerekmektedir
- Oluşan problemlerin çözümlenmesi ve önlenmesi aşamalarında gerekli yardımda bulunulmalıdır.

7.6 İşten Ayrılma Niyeti ve Duygusal Emek İlişkisi

Araştırmalarda işte kalma niyetinin, duygusal emeğin boyutlarına göre değiştiği belirtilmektedir. Yüzeysel davranma ile işte kalma niyeti arasındaki ilişki olumsuz iken, derinlemesine davranış ile işte kalma niyeti arasında pozitif ilişki vardır. Yapılan araştırmaların sonuçları aşağıdaki gibidir:

Turizm işletmelerinde yapılan bir araştırmada, turizm işletmelerinde çalışanların, derinlemesine duygusal emek göstermeleri, işte kalma niyetlerini arttırmaktadır. Yüzeysel duygusal emekte çalışan, hissettiği duygulardan farklı bir yaklaşım göstermekte ve bu durumun işte kalma niyetini artırdığı ortaya çıkmıştır (Pala ve Tepeci, 2009: 119).

Yapılan bir başka çalışmada da yüzeysel duygusal emek ve derinlemesine duygusal emek gösteriminin işten ayrılma ile olan ilişkisi incelenmiş ve yüzeysel duygusal emek davranışının işten ayrılmaya etkisi olduğu, derinlemesine duygusal emek davranışının ise negatif etkisi olduğu bulunmuştur (Chau, vd., 2009: 1158).

Otel çalışanları ile yapılan çalışmada, yüzeysel duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı pozitif ilişkinin olduğu, buna karşın derinlemesine duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmüştür (Yürür ve Ünlü, 2011: 82).

Ankara ilinde farklı hizmet sektörü çalışanları arasında yapılan bir başka araştırmada örgütün beklediği davranışları istem dışında göstermek zorunda kalan çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014: 122).

Hastane çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada da, yüzeysel duygusal emek gösteriminin işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkisi varken, derinlemesine duygusal emek gösteriminin işten ayrılma niyeti ile ilişkisi pozitif olarak bulunmuştur (Rathi, Bhatnagar ve Kumar Mishra, 2013:273-290).

Turist rehberleri üzerinde yapılan çalışmada, derinlemesine duygusal emek ve samimi duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Güzel, Gök ve İşler, 2014: 3).

Kamu hastanelerinde görev yapan hemşireler üzerinde yapılan araştırmada, yüzeysel duygusal emek ile rol yapmanın işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır (Çelik ve Yıldız, 2016: 45).



8 ARAŞTIRMA

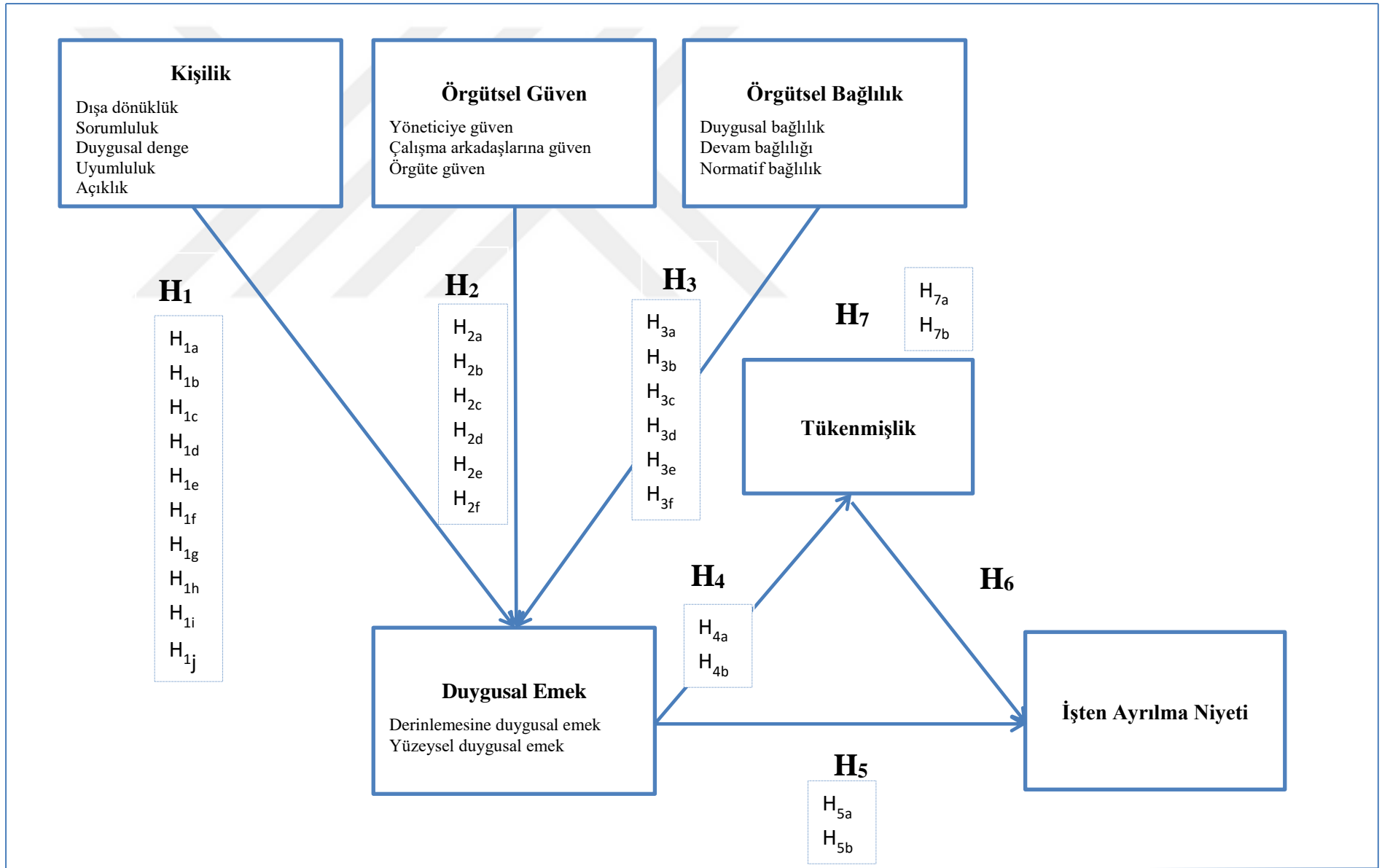
8.1 Araştırmanın Amacı

Duygusal emek 1983 yılından itibaren literatürde yerini almıştır. Hizmet sektöründe duygusal emeği konu alan çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Değişen ve gelişen iş dünyasında rekabet avantajı yaratmaya çalışan kurumlara personel yetiştirilmesinde çok önemli yeri olan üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin gösterdikleri duygusal emek önemlidir, duygusal emek gösterimlerinin nelerden etkilendiği ve sonuçlarının nelere sebep olduğu değerli akademisyenlerin gelecekleri açısından ve geleceğe yön verecek öğrenciler ve kurumlar açısından önemlidir. Bu araştırma ile duygusal emeği etkileyen değişkenler ve duygusal emeğin sebep olduğu sonuçlar üniversitelerde görev yapan akademik personel üzerinde değerlendirilecektir. Buna göre araştırmada cevap aranacak sorular aşağıdaki gibidir:

- Kişiliğin duygusal emek üzerine yordayıcı etkisi var mıdır?
- Örgütsel güvenin duygusal emek üzerine yordayıcı etkisi var mıdır?
- Örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerine yordayıcı etkisi var mıdır?
- Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine yordayıcı etkisi var mıdır?
- Duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerine yordayıcı etkisi var mıdır?
- Tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerine yordayıcı etkisi var mıdır?
- Duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde tükenmişliğin aracılık etkisi var mıdır?

8.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmanın şematik modeli aşağıda belirtilmektedir.



Şekil 8.1: Araştırma Modeli

Tarama modellerinde herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2009: 77). Araştırmada birinci aşama olarak kişilik, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın belirleyici olarak duygusal emeğin öncüsü olup olmadığının belirlenmesi; ikinci aşama olarak duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde tükenmişliğin aracılık etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Birinci aşamada kişilik, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık bağımsız değişken, duygusal emek bağımlı değişken; ikinci aşamada duygusal emek bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti bağımlı değişken, tükenmişlik aracı değişken olarak ele alınmıştır. Buna göre literatür incelemesi sonucunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₁:Kişiliğin duygusal emek üzerine anlamlı etkisi vardır.

H_{1a}:Dışa dönüklüğün derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{1b}:Sorumluluğun derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{1c}:Duygusal dengenin derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{1d}:Uyumluluğun derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{1e}:Açıklığın derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{1f}:Dışa dönüklüğün yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H_{1g}:Sorumluluğun yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H_{1h}:Duygusal dengenin yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H_{1i}:Uyumluluğun yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H_{1j}:Açıklığın yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H₂:Örgütsel güvenin duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{2a}:Yöneticiye güvenin derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{2b}:Çalışma arkadaşlarına güvenin derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

- H_{2c}**:Örgüte güvenin derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.
- H_{2d}**:Yöneticiye güvenin yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.
- H_{2e}**:Çalışma arkadaşlarına güvenin yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.
- H_{2f}**:Örgüte güvenin yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.
- H₃**:Örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.
- H_{3a}**:Duygusal bağlılığın derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.
- H_{3b}**:Devam bağlılığının derinlemesine duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.
- H_{3c}**:Normatif bağlılığın derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.
- H_{3d}**:Duygusal bağlılığın yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.
- H_{3e}**:Devam bağlılığının yüzeysel duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.
- H_{3f}**:Normatif bağlılığın yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.
- H₄**:Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine pozitif etkisi vardır.
- H_{4a}**:Derinlemesine duygusal emeğin tükenmişlik üzerine negatif etkisi vardır.
- H_{4b}**:Yüzeysel duygusal emeğin tükenmişlik üzerine pozitif etkisi vardır.
- H₅**:Duygusal emeğin ile işten ayrılma niyeti üzerine pozitif etkisi vardır.
- H_{5a}**:Derinlemesine duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır.
- H_{5b}**:Yüzeysel duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır.
- H₆**:Tükenmişliğin işten ayrılma niyetine pozitif etkisi vardır.
- H₇**:Duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık rolü vardır.
- H_{7a}**:Derinlemesine duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık rolü vardır.

H_{7b}:Yüzeysel duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık rolü vardır.

8.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni İstanbul ilindeki Vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerden oluşmaktadır. İstanbul ilindeki vakıf üniversitelerinde 2016 yılı Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) verilerine göre 5205 akademisyen görev yapmaktadır (<https://istatistik.yok.gov.tr/01/02/2016>). Evrende yer alan her kişinin örnekte yer alma şansının bulunmadığı araştırmalarda örnekleme teknikleri kullanılmaktadır (Altunışık, vd., 2012: 141). Buradan yola çıkarak bu çalışma için örnekleme tekniklerinden *kolayda örnekleme* yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Örneklem büyüklüğü (Salant ve Dillman, 1994: 55)' de belirlediği formül ile hesaplanmıştır.

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı
n: Örnekleme alınacak birey sayısı
p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)
q: İncelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)
t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, *t* tablosuna göre bulunan teorik değer
d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasıdır

Örneklem, formül kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için %95 güven aralığında, \pm %5 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü,

$n = 5205 (1,96)^2 (0,5) (0,5) / (0,5)^2 (5205-1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5) = 358$ olarak hesaplanmıştır. Örneklem hacmi büyüdükçe örnekten elde edilen bulguların evren için geçerliliğinin arttığı kabul edilir (İslamoğlu, 2003: 150). Araştırmada 540 akademisyen ile hesaplamaya göre evreni temsil edecek daha fazla örnekleme ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre araştırmada elde edilen bulgular ile araştırma evren üzerinde genellenebilir.

8.4 Veri Toplama Araçları

Çalışmada kullanılan veri toplama aracı olan anketler Ek' te sunulmuştur. Çalışmada, duygusal emek, kişilik özellikleri, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti için daha önce kullanılmış olan ölçekler kullanılmıştır.

Çizelge 8.1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada Kullanılan Ölçekler		
İsim	Soru Adeti	Kaynak
Duygusal emek ölçeği	19	Kay Hei-Lin CHU ve Suzanne K. MURRMAN (2006)
Kişilik ölçeği	20	M. Brent DONNELLAN vd.(2006)
Örgütsel güven ölçeği	22	Ronald C. Nyhan ve Herbert A. Marlowe (1992) John COOK ve Toby WALL (1980)-Azad OMAROV (2009).
Örgütsel bağlılık ölçeği	18	John ALLEN ve Natalie MEYER (1990)
Tükenmişlik ölçeği	22	Christina MASLACH ve Susan E. JACKSON (1981)
İşten ayrılma niyeti ölçeği	4	Charles H. SCHWEPKER (2001)

8.4.1 Duygusal emek ölçeği

Araştırmada üniversitede çalışan akademik personelin duygusal emek algısını ölçmek için Chu ve Murrman'ın 2006 yılında geliştirdikleri ölçek, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olmak üzere üç alt boyuttan ve 19 maddeden oluşmaktadır. Chu ve Murrman tarafından geliştirilen bu ölçek başka araştırmalarda da (Avcı ve Kılıç, 2010; Başbuğ vd., 2010; Chou vd., 2012; Lee ve Ok, 2012; Gursoy vd., 2011; Kızanıklı, 2015) kullanılmıştır.

8.4.2 Örgütsel bağlılık ölçeği

Allen ve Meyer'ın çalışmalarıyla geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamıştır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Toplam 18 maddeden oluşan ölçekte; 1-6 maddeler duygusal bağlılığa, 7-12 maddeler devam bağlılığına, 13-18 maddeler normatif bağlılığa ilişkindir. Çalışmada yer alan ölçeğin Wasti (2000) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmıştır.

8.4.3 Örgütsel güven ölçeği

Örgütsel güven ölçeği Omarov tarafından düzenlenmiş olup 22 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçekte yöneticiye güveni ölçmek için Nyhan ve Marlowe tarafından geliştirilen 10 soruluk örgütsel güven envanteri ve Daboval, Comish Swindle ve Gaster'ın küçük işletmeler ve sorunları ile ilgili güven envanterinden yararlanılmıştır. Ayrıca Omarov çalışma arkadaşlarına güvenin ölçülebilmesi için 5 soruluk Cook ve Wall tarafından geliştirilen iş ortamında

kişiler arası güven ölçeğinden yararlanılmış ve örgütün kendisine güveni ölçmek için ise 7 soruluk Nyhan ve Marlowe ölçeğinden yararlanılmıştır.

Toplam 22 maddeden oluşan ölçekte; 1-9 maddeler yöneticiye güvene, 10-15 maddeler çalışma arkadaşlarına güvene ve 16-22 maddeler de örgüte güvene ilişkindir.

8.4.4 Kişilik ölçeği

Kişilik özelliklerinin ölçülmesi için Donnellan vd.'nin 2006 yılında geliştirdikleri ve Mehmet Kaşlı'nın doktora tezinde kullanılan ölçek kullanılmıştır.

Ölçekte 1-5 dışa dönüklük, 6-10 uyumluluk, 11-14 sorumluluk, 15-17 duygusal denge, 18-20 yenilikçi boyutlarına yer verilmiş olup toplam 20 sorudan oluşmaktadır.

8.4.5 Tükenmişlik ölçeği

Bu çalışmada Maslach'ın Tükenmişlik envanteri kullanılmıştır. Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında geliştirilmiş, Türkçe geçerliliği ve güvenilirlik çalışması Ergin tarafından yapılmıştır.

Tükenmişlik ölçeği için üç alt boyut bulunmaktadır. Duygusal tükenme için kullanılan ifadeler anket formunda, 1,2,3,6,8,13,14,16,20. maddelerde belirtilmiş olup 9 tane ifade yer almaktadır. Duyarsızlaşma boyutu için anket formunda 5,10,11,15 ve 22. maddeler olmak üzere toplam 5 adet ifadeye yer verilmiştir. Kişisel başarı boyutu için 4,7,9,12,17,18,19. maddelerdeki ifadeler olmak üzere toplam 7 tanedir.

8.4.6 İşten ayrılma niyeti ölçeği

Katılımcıların işten ayrılma niyetini ölçmek için Kubilay Özyer'in doktora tezinde kullandığı, Schwepker tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 6 sorudan oluşmaktadır.

8.5 Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Duygusal emek ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin

olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.875>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %57.466 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Ölçekten 7 madde faktör yükü 0,5'in altında kaldığından ve eş yüklemekten dolayı çıkartılmıştır.

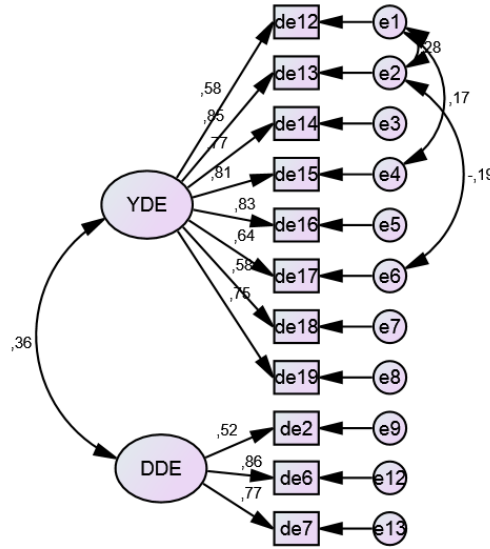
Duygusal Emek ölçeğindeki 13 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.837$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Duygusal Emek ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda yer almaktadır.

Çizelge 8.1: Duygusal Emek Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	F. Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Yüzeysel Duygusal Emek (Özdeğer=5.119)	DE13	0,853	38,412	0,896
	DE 15	0,838		
	DE 16	0,821		
	DE 14	0,798		
	DE 19	0,778		
	DE 17	0,687		
	DE 12	0,671		
	DE 18	0,639		
Derinlemesine Duygusal Emek (Özdeğer=2.351)	DE 7	0,804	19,054	0,735
	DE 6	0,756		
	DE 5	0,716		
	DE 3	0,647		
	DE 2	0,500		
Toplam Varyans %57.466				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

13 madde 2 alt boyuttan oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle faktör yük değeri 0,400'ün altında kalan yani modele katkısı olmayan maddeler (DE3, DE5) modelden çıkartılmıştır. Ancak model uyum değerlerinde yine istenilen bir düzelme olmamıştır yani model iyi uyum göstermemiştir. Diğer bir seçenek olan modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri ("M.I."değerleri) incelenmiştir. En yüksek "M.I." değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Sonuç olarak modelin doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanmış ölçüm modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 8.2: Duygusal Emek Ölçeğinin Ölçüm Modeli

YDE: Yüzeysel Duygusal Emek
DDE: Derinlemesine Duygusal Emek

Duygusal emek ölçeğinin ölçüm modelinde 11 madde 2 alt boyut ile doğrulanmış ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğunu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayılarını yani başka bir deyişle faktör yükleri görülmektedir. Faktör yükleri değerlendirildiğinde 0,847'lik değeri ile DE13 maddesinin Yüzeysel Duygusal Emek alt boyutunun en güçlü

göstergesi olduğunu, 0,863'lük değeri ile DE6 maddesinin ise Derinlemesine Duygusal Emek alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğu görülmektedir.

Çift yönlü ok üzerindeki değer (0,36) ise alt boyutlar arasındaki korelasyon değerini göstermektedir. Aşağıda her bir maddenin faktör yükleri ayrıntılı olarak çalışılmış ve her bir alt boyutun güvenilirliği incelenmiştir.

Çizelge 8.2: Duygusal Emek Ölçeğinin Faktör Yük Değerleri

Alt Boyut	Madde	İfadeler	Faktör Yük Değerleri	Cronbach's Alpha
Yüzeysel Duygusal Emek	DE12	Öğrencilerim ile etkileşim halindeyken mutluymuşum gibi yaparım.	0,582	0,896
	DE13	Öğrencilerimle ilgilenirken göstermiş olduğum duygular hissettiklerimden farklıdır.	0,847	
	DE14	İşimle ilgili gerçek duyguları ifade ederken maske takarmış gibi yaparım.	0,771	
	DE15	Davranışlarımla gerçekte hissettiklerim birbirinden farklıdır.	0,809	
	DE16	Öğrencilerimle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	0,825	
	DE17	Öğrencilerimle oldukça yapay bir etkileşim içerisindeyim	0,643	
	DE18	Gerçekte hissetmediğim duyguları sergilerim.	0,576	
	DE19	Öğrencilerimle ilgilenirken gerçek duygularımı gizlemek zorundayım.	0,746	
Derinlemesine Duygusal Emek	DE2	Öğrencilerimle etkileşim halindeyken üniversitenin istediği imajı sunmak üzere kendimde bazı duygular yaratmaya gayret ederim.	0,520	0,752
	DE6	Öğrencilerimle etkileşimde bulunurken göstermek zorunda olduğum duyguları yaşamaya çalışırım.	0,863	
	DE7	Öğrencilerime göstermem gereken duyguları gerçekten hissetmek için elimden gelen her şeyi yaparım.	0,765	
	Duygusal Emek Ölçeği			0,866

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 2 alt boyutun hangi maddelerden oluştuğu, her bir maddenin faktör yük değeri ve Cronbach Alfa değerleri bulunmaktadır. Faktör

yükleri incelendiğinde, 0,400'ün altında değer bulunmadığı görülmüştür. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda (Cronbach Alfa) ise 8 maddeden oluşan “Yüzeysel Duygusal Emek” alt boyutunun yüksek derece güvenilir ($\alpha=0.896$), 3 maddeden oluşan “Derinlemesine Duygusal Emek” alt boyutunun oldukça güvenilir ($\alpha=0.752$) olduğu saptanmıştır.

Doğrulamalı faktör analizi sonuçlarında ikinci olarak uyum iyiliği değerleri incelenmelidir. Modelin veriye uyumunun değerlendirilmesinde en yaygın olarak ki-kare testi kullanılmaktadır. Ancak ki kare testinin örneklem büyüklüğüne duyarlı olması sebebiyle oluşan haklı endişeler mevcuttur. Örneklem büyüklüğü arttıkça ki kare testi modeli reddetmeye, düşük örneklem sayılarında da kabul etmeye eğilimli olmaktadır. Bu sebeple ki kareye alternatif birçok uyum iyiliği değeri geliştirilmiştir.

İlk olarak GFI'ne dayanan uyum iyiliği değerleri incelenmelidir. GFI (Goodness of fit index), temel olarak sample kovaryanslar ile implied kovaryanslar arasındaki farkı yeniden ölçeklendirerek uyumsuz bir model için 0, mükemmel uyuma sahip model için 1 değerini üretir. Genel olarak 0,90 ve üzerinde GFI değerine sahip modeller kabul edilebilir uyum gösteren modeller olarak ifade edilebilirler. GFI, çalışmalarda sık rapor edilen bir uyum iyiliği ölçüsü olmasına rağmen örneklem büyüklüğü ve özellikle modelin karmaşıklığından etkilenmektedir. AGFI (Adjusted goodness of fit index) ise GFI değerinden türetilen düzeltilmiş uyum iyiliği değeridir. Aynı şekilde 0,90 ve üzerinde AGFI değerine sahip modeller kabul edilebilir uyum gösteren modellerdir.

İkinci olarak Baseline (sıfır ya da independence) Modele Dayanan Uyum İyiliği Değerleri incelenmelidir. Bu başlık altında incelenen uyum iyiliği değerlerinin temel mantığı, teori sonucu oluşturulan ve parametre değerleri üretilen modelin, baseline yani olabilecek en kötü modele kıyasla ne kadar iyi olduğudur. Bunlar, IFI (Incremental Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index) ve CFI (Comparative Fit Index) uyum iyiliği değerleridir. IFI değerinin bu gruptaki uyum iyiliği değerleri gibi 0,90'ın üzerinde olması yeterli uyumun göstergesi olarak kabul edilebilir. Göreceli olarak örneklem büyüklüğüne karşı daha az duyarlı olduğu için bazı araştırmacılar tarafından daha çok tercih edilmektedir. TLI ya da diğer adıyla NNFI (Non-Normed Fit Index) değeri uyum iyiliği değerleri arasında örneklem büyüklüğünden en az etkilenen uyum iyiliği değerlerinden biridir. Bu sebeple çok sık raporlanır. Yine 0,95'in üzerindeki değerler modelin iyi uyumuna, 0,90'ın üzerindeki değerler ise

modelin kabul edilebilir uyumuna işaret etmektedir. Hatta bazı kaynaklarda yeterli uyumun derecesi 0,80'e kadar düşebilmektedir. CFI (Comparative Fit Index) değeri de örneklem büyüklüğünden en az etkilenen uyum iyiliği değerlerindedir. Ancak modelin karmaşıklığına duyarlıdır. Değerleri 1'in üzerine çıkabilmekte ya da 0'ın altına inebilmektedir. Ancak böyle durumlarda o değerler 0 ya da 1'e sabitlenmektedir.

RMSEA (Root Mean Square of Error Approximation) değeri F0'a dayanan bir uyumsuzluk ölçüsü olup $RMSEA = \sqrt{(F0 / df)}$ olarak hesaplanabilir. Formülden de anlaşılacağı üzere bu uyumsuzluk aslında serbestlik derecesi başına hesaplanan bir uyumsuzluktur. Örneklem büyüklüğüne karşı en az duyarlı olan uyum iyiliği ölçütlerinden biri olması bu değeri çok sık raporlanan değerlerden biri yapmaktadır. Hesaplanması esnasında paydasında bulunan serbestlik derecesi yüzünden modelin karmaşıklığına karşı duyarlı olması tehlikesi olsa da sırf serbestlik derecesinin tam olarak modelin karmaşıklığının bir ölçüsü olmaması RMSEA değerini bir adım öne geçirmektedir.

SRMR (Standardized RMR) değeri ise gözlenen ve tahmin edilen kovaryanslar arasındaki farkı ifade eder. RMSEA ve SRMR için 0,08'in altındaki değerler kabul edilebilir uyuma, 0,05'in altındaki değerler ise iyi uyuma işaret eder.

Çizelge 8.3: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

	Model Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum Değerleri (Kabul Edilebilir Uyum)
$\chi^2:168,358$ sd:40 p:0,000		
χ^2/sd	4,209	≤ 3 (4-5)
GFI	0,948	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
AGFI	0,914	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
IFI	0,956	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
TLI (NNFI)	0,938	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
CFI	0,955	$\geq 0,97$ (0,95)
RMSEA	0,077	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)
SRMR	0,064	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)

Yukarıda 2 alt boyut ile oluşturulan ölçüm modeli için uyum indeks değerleri yer almaktadır. İlk olarak en yaygın olarak kullanılan uyum indeksi ki-kare (χ^2) uyum iyiliği testi ve p değeri incelenmiş ve modelin anlamlı olduğu görülmüştür.

Ancak ki-kare değeri 6rnek b6y6kl6ęine 6ok duyarlı olduğundan, model ile veri arasındaki uyumu değerlendirmede bu değer tek başına yeterli değildir. Bu nedenle diğer uyum değerlerine de bakılmıştır.

6l66m modeli i6in elde edilen uyum indeks değerleri incelendiğinde, sonu6ların 6oğunda kabul edilebilir uyumun olduğu g6r6lmektedir. χ^2/sd değeri 4-5 arasında, GFI ve AGFI değerleri 0,90'ın 6st6nde, IFI ve CFI değerleri 0,95'in 6st6nde, TLI (NNFI) değeri 0,90'nın 6st6nde, RMSEA ve SRMR değerleri ise 0,08'in altındadır.

6rg6tsel bağlılık 6l6eğinin yapı ge6erliliği i6in a6ıklayıcı(a6ımlayıcı) fakt6r analizi y6ntemi uygulanmıştır. Yapılmış olan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) fakt6r analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan test sonucunda ($KMO=0.827>0,60$) 6rnek b6y6kl6ę6n6n fakt6r analizi uygulanması i6in yeterli olduğu tespit edilmiştir. Fakt6r analizi uygulamasında varimax y6ntemi se6ilerek fakt6rler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır.

Fakt6r analizi sonucunda değişkenler toplam a6ıklanan varyansı %60.923 olan 3 fakt6r altında toplanmıştır. 6l6ekten 6 madde fakt6r y6k6 0,5'in altında kaldığından ve eş y6klemeden dolayı 6ıkartılmıştır.

6rg6tsel Bağlılık 6l6eğindeki 12 maddenin g6venirliğini hesaplamak i6in i6 tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. 6l6eğin genel g6venirliği $\alpha=0.813$ olarak 6ok y6ksek bulunmuştur.

G6venirliğine ilişkin bulunan alpha ve a6ıklanan varyans değerine g6re 6rg6tsel Bağlılık 6l6eğinin ge6erli ve g6venilir bir ara6 olduğu anlaşılmıştır. 6l6eğe ait oluşan fakt6r yapısı aşağıda g6r6lmektedir.

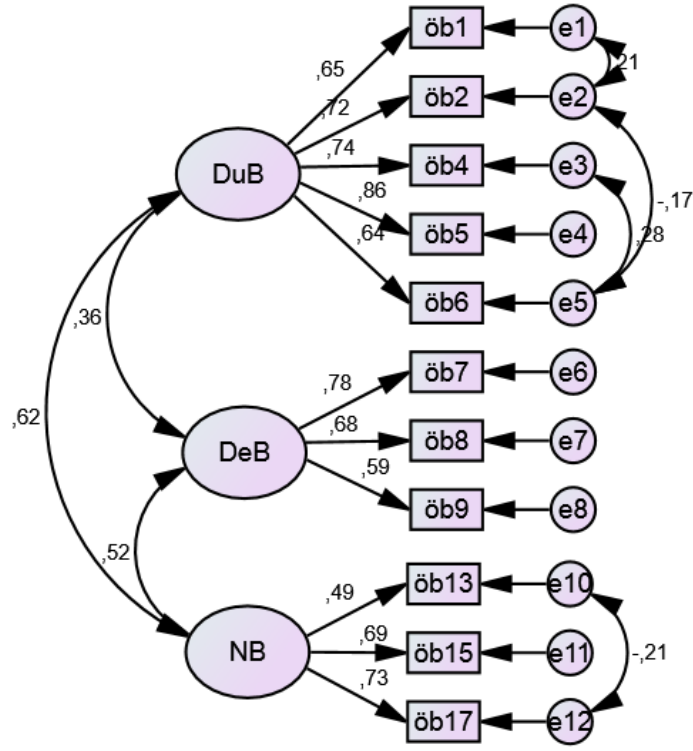
Çizelge 8.4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	F. Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Duygusal Bağlılık (Özdeğer=4.169)	ÖB4	0,837	28,092	0,853
	ÖB5	0,812		
	ÖB2	0,754		
	ÖB6	0,728		
	ÖB1	0,710		
Devam Bağlılığı (Özdeğer=2.126)	ÖB8	0,785	18,814	0,708
	ÖB7	0,725		
	ÖB9	0,704		
	ÖB10	0,639		
Normatif Bağlılık (Özdeğer=1.016)	ÖB15	0,802	14,017	0,631
	ÖB17	0,659		
	ÖB13	0,643		
Toplam Varyans %60.923				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

12 madde 3 alt boyuttan oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle faktör yük değeri 0,400'ün altında kalan yani modele katkısı olmayan madde (ÖB10) modelden çıkartılmıştır. Ancak model uyum değerlerinde yine istenilen düzelme olmamıştır yani model iyi uyum göstermemiştir.

Diğer bir seçenek olan modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri ("M.I."değerleri) incelenmiştir. En yüksek "M.I." değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Sonuç olarak modelin doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanın ölçüm modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 8.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Ölçüm Modeli

DuB: Duygusal Bağlılık
DeB: Devam Bağlılığı
NB: Normatif Bağlılık

Yukarıda örgütsel bağlılık ölçüm modelinin 11 madde 3 alt boyut ile doğrulandığı, ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayıları yani başka bir deyişle faktör yükleri görülmektedir. Faktör yükleri değerlendirildiğinde 0,857'lik değeri ile ÖB5 maddesinin Duygusal Bağlılık alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğu, 0,784'lük değeri ile ÖB7 maddesinin Devam Bağlılığı alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğu, 0,732'lik değeri ile ÖB17 maddesinin ise Normatif Bağlılık boyutunun en güçlü göstergesi olduğu görülmektedir. Çift yönlü oklar üzerindeki değerler ise alt boyutlar arasındaki korelasyon değerlerini göstermektedir. Aşağıda her bir maddenin faktör yükleri ayrıntılı olarak çalışılmış ve her bir alt boyutun güvenilirliği incelenmiştir.

Çizelge 8.5: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yük Değerleri

Alt Boyut	Madde	İfadeler	Faktör Yük Değerleri	Cronbach's Alpha
Duygusal Bağlılık	ÖB1	Kariyerimin geri kalanını üniversitemde geçirmekten mutluluk duyarım.	0,651	0,853
	ÖB2	Üniversitemin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	0,723	
	ÖB4	Üniversiteme karşı “duygusal bir bağ” hissetmiyorum.	0,742	
	ÖB5	Üniversitem benim için “çok özel” anlam taşıyor.	0,857	
	ÖB6	Üniversiteme karşı “güçlü bir aidiyet duygusu” hissetmiyorum.	0,636	
Devam Bağlılığı	ÖB7	İstesem bile şu an üniversiteden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	0,784	0,721
	ÖB8	Şu an üniversiteden ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.	0,676	
	ÖB9	Şu anda üniversiteye çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.	0,587	
Normatif Bağlılık	ÖB13	Üniversitede çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	0,489	0,631
	ÖB15	Üniversitemden şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	0,693	
	ÖB17	Üniversitemden şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.	0,732	
	Örgütsel Bağlılık Ölçeği			0,829

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 3 alt boyutun hangi maddelerden oluştuğu, her bir maddenin faktör yük değerleri ve Cronbach Alfa değerleri bulunmaktadır. Faktör yükleri incelendiğinde, 0,400’ün altında değer bulunmadığı görülmüştür. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda (Cronbach Alfa) ise 5 maddeden oluşan “Duygusal Bağlılık” alt boyutunun yüksek derece güvenilir ($\alpha=0.853$), 3 maddeden oluşan “Devam Bağlılığı” alt boyutunun oldukça güvenilir ($\alpha=0.721$), 3 maddeden oluşan “Normatif Bağlılık” alt boyutunun oldukça güvenilir ($\alpha=0.631$) olduğu saptanmıştır.

Çizelge 8.6: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

	Model Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum Değerleri (Kabul Edilebilir Uyum)
$\chi^2:234,579$ sd:147 p:0,000		
χ^2/sd	4,813	≤ 3 (4-5)
GFI	0,941	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
AGFI	0,896	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
IFI	0,933	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
TLI (NNFI)	0,901	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
CFI	0,951	$\geq 0,97$ (0,95)
RMSEA	0,079	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)
SRMR	0,057	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)

Yukarıda 3 alt boyut ile oluşturulan ölçüm modeli için uyum indeks değerleri yer almaktadır. İlk olarak en yaygın olarak kullanılan uyum indeksi ki-kare (χ^2) uyum iyiliği testi ve p değeri incelenmiş ve modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak ki-kare değeri örnek büyüklüğüne çok duyarlı olduğundan, model ile veri arasındaki uyumu değerlendirmede bu değer tek başına yeterli değildir. Bu nedenle diğer uyum değerlerine de bakılmıştır. Ölçüm modeli için elde edilen uyum indeks değerleri incelendiğinde, sonuçların kabul edilebilir uyum sağladığı görülmektedir. χ^2/sd değeri 5'in altında, GFI değeri 0,90'ın üstünde, AGFI değeri 0,85'in üstünde, IFI ve TLI (NNFI) değerleri 0,90'ın üstünde, CFI değeri 0,95'in üstünde RMSEA ve SRMR değerleri ise 0,08'in altındadır.

Örgütsel güven ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan test sonucunda ($KMO=0.930>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır.

Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %70.506 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Ölçekten 1 madde faktör yükü 0,5'in altında kaldığından ve eş yüklemekten dolayı çıkartılmıştır.

Örgütsel Güven ölçeğindeki 21 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.941$ olarak çok yüksek bulunmuştur.

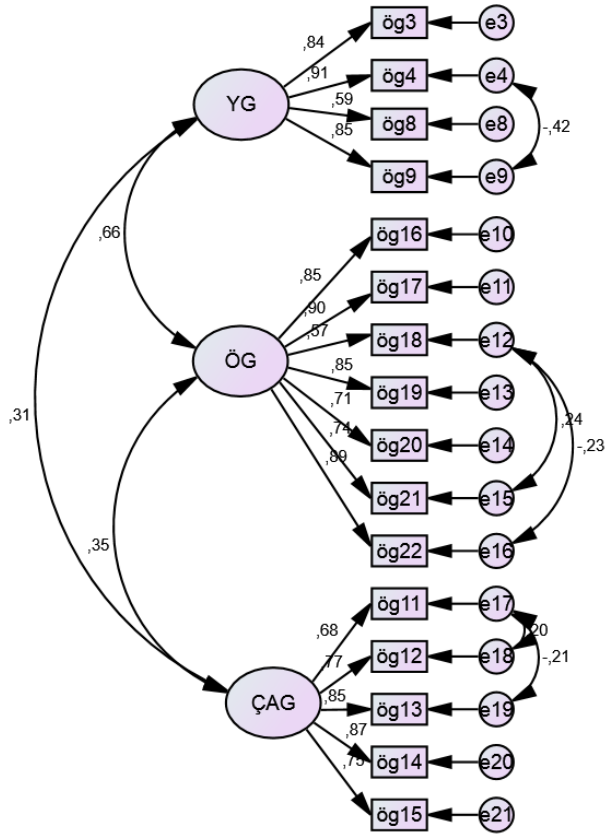
Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Örgütsel Güven ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Çizelge 8.7: Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	F. Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Yöneticiye Güven (Özdeğer=9.860)	ÖG2	0,870	30,414	0,949
	ÖG3	0,857		
	ÖG4	0,827		
	ÖG9	0,820		
	ÖG1	0,820		
	ÖG6	0,808		
	ÖG5	0,798		
	ÖG7	0,788		
	ÖG8	0,547		
Örgüte Güven (Özdeğer=2.933)	ÖG22	0,825	22,811	0,919
	ÖG19	0,799		
	ÖG17	0,786		
	ÖG21	0,770		
	ÖG16	0,761		
	ÖG20	0,733		
	ÖG18	0,633		
Çalışma Arkadaşlarına Güven (Özdeğer=2.014)	ÖG13	0,870	17,281	0,886
	ÖG14	0,863		
	ÖG12	0,822		
	ÖG15	0,800		
	ÖG11	0,715		
Toplam Varyans %70.506				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör

puanları elde edilmiştir. 21 madde 3 alt boyuttan oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle faktör yük değeri 0,400'ün altında kalan yani modele katkısı olmayan maddeler (ÖG1, ÖG2, ÖG5, ÖG6, ÖG7) modelden çıkartılmıştır. Ancak model uyum değerlerinde yine istenilen bir düzelme olmamıştır yani model iyi uyum göstermemiştir. Diğer bir seçenek olan modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri ("M.I."değerleri) incelenmiştir. En yüksek "M.I." değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Sonuç olarak modelin doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanmış ölçüm modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 8.4: Örgütsel Güven Ölçeğinin Ölçüm Modeli

YG: Yöneticiye Güven
 ÖG: Örgüte Güven
 ÇAG: Çalışma Arkadaşlarına Güven

Yukarıda ölçüm modelinin, 16 madde 3 alt boyut ile doğrulandığı, hangi maddelerden oluştuğu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayıları yani başka bir deyişle faktör yükleri görülmektedir.

Faktör yükleri değerlendirildiğinde;

0,908'lik değeri ile ÖG4 maddesi Yöneticiye Güven alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğunu,

0,899'luk değeri ile ÖG17 maddesi ise Örgüte Güven alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğunu,

0,870'lik değeri ile ÖG14 maddesi ise Çalışma Arkadaşlarına Güven alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğunu görmek mümkündür.

Çift yönlü oklar üzerindeki değerler ise alt boyutlar arasındaki korelasyon değerlerini göstermektedir.

Aşağıda her bir maddenin faktör yükleri ayrıntılı olarak çalışılmış ve her bir alt boyutun güvenilirliği incelenmiştir.

Çizelge 8.8: Örgütsel Güven Ölçeğinin Faktör Yük Değerleri

Alt Boyut	Madde	İfadeler	Faktör Yük Değerleri	Cronbach's Alpha
Yöneticiye Güven	ÖG3	Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum	0,837	0,863
	ÖG4	Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum	0,908	
	ÖG8	Yöneticime işimle ilgili herhangi bir şeyi kolayca söyleyebiliyorum.	0,588	
	ÖG9	Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum	0,854	
Örgüte Güven	ÖG16	Çalıştığım üniversite bana her zaman adil davranıyor	0,848	0,919
	ÖG17	Çalıştığım üniversite verdiği vaatleri yerine getiriyor.	0,899	
	ÖG18	Çalıştığım üniversite ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor	0,574	
	ÖG19	Çalıştığım üniversitenin bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum	0,846	
	ÖG20	İşini iyi yaparsan çalıştığım üniversite seni ödüllendirir ve sana destek olur	0,710	
	ÖG21	Çalıştığım üniversite benim sorunlarımla ilgilenmiyor	0,736	
	ÖG22	Çalıştığım üniversitenin çalışanlarla ilgili politikalarına güvenirim.	0,891	
Çalışma Arkadaşlarına Güven	ÖG11	Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşsam çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine güvenirim	0,681	0,886
	ÖG12	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim	0,765	
	ÖG13	Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar	0,855	
	ÖG14	Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim	0,870	
	ÖG15	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman olduklarına güveniyorum	0,755	
	Örgütsel Güven Ölçeği			0,914

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 3 alt boyutun, hangi maddelerden oluştuğu, her bir maddenin faktör yük değerleri ve Cronbach Alfa değerleri bulunmaktadır. Faktör yükleri incelendiğinde, 0,400'ün altında değer bulunmadığı görülmüştür. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda (Cronbach Alfa) ise 4 maddeden oluşan “yöneticiye güven” alt boyutunun yüksek derece güvenilir ($\alpha=0.863$), 7 maddeden oluşan “örgüte

güven” alt boyutunun yüksek derece güvenilir ($\alpha=0.919$), 5 maddeden oluşan “çalışma arkadaşlarına güven” alt boyutunun yüksek derece güvenilir ($\alpha=0.886$) olduğu saptanmıştır.

Çizelge 8.9: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

	Model Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum Değerleri (Kabul Edilebilir Uyum)
$\chi^2:396,307$ sd:96 p:0,000		
χ^2/sd	4,128	≤ 3 (4-5)
GFI	0,918	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
AGFI	0,884	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
IFI	0,949	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
TLI (NNFI)	0,936	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
CFI	0,951	$\geq 0,97$ (0,95)
RMSEA	0,076	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)
SRMR	0,052	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)

3 alt boyut ile oluşturulan ölçüm modeli için uyum indeks değerleri yer almaktadır. İlk olarak en yaygın olarak kullanılan uyum indeksi ki-kare (χ^2) uyum iyiliği testi ve p değeri incelenmiş ve modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak ki-kare değeri örnek büyüklüğüne çok duyarlı olduğundan, model ile veri arasındaki uyumu değerlendirmede bu değer tek başına yeterli değildir. Bu nedenle diğer uyum değerlerine de bakılmıştır. Ölçüm modeli için elde edilen uyum indeks değerleri incelendiğinde, sonuçların çoğunun kabul edilebilir uyum sağladığı görülmektedir. χ^2/sd değeri 5’in altında, GFI değeri 0,90’ın üstünde, AGFI değeri 0,85’in üstünde, IFI ve TLI değerleri 0,90’ın üstünde, CFI değeri 0,95’in üstünde, RMSEA değeri ise 0,08’in altında, SRMR değeri ise 0,06’nın altındadır.

Kişilik ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.692>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %65.11 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Ölçekten 10 madde faktör yükü 0,5’in altında kaldığından ve eş yüklemekten dolayı çıkartılmıştır. Kişilik ölçeğindeki 10 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır.

Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.887$ olarak bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan α ve açıklanan varyans değerine göre Kişilik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

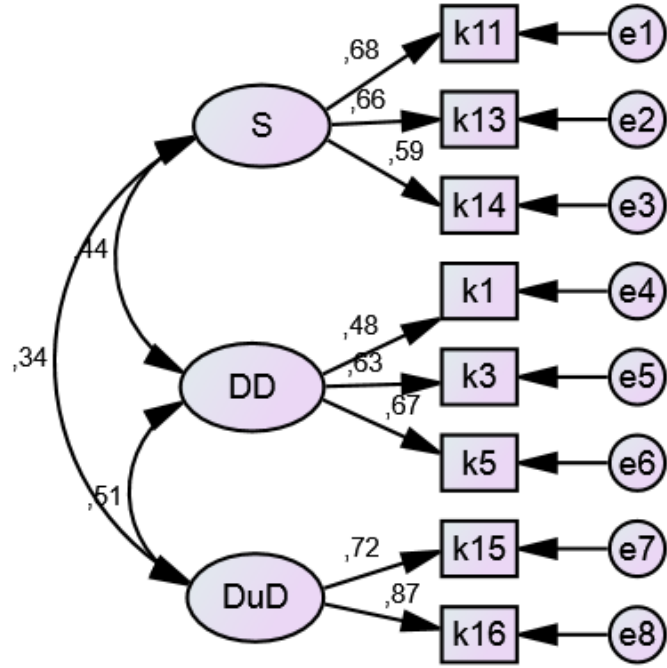
Çizelge 8.10: Kişilik Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	F. Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Sorumluluk (Özdeğer=2.787)	K13	0,870	18,355	0,875
	K11	0,759		
	K14	0,642		
Dışa Dönüklük (Özdeğer=1.365)	K1	0,807	17,461	0,824
	K3	0,706		
	K5	0,684		
Duygusal Denge (Özdeğer=1.216)	K15	0,868	17,012	0,763
	K16	0,867		
Yenilikçi (Özdeğer=1.142)	K18	0,755	12,282	0,787
	K19	0,737		
Toplam Varyans %65.11				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

10 madde 4 alt boyuttan oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır.

Öncelikle faktör yük değeri 0,400'ün altında kalan yani modele katkısı olmayan maddeler (K18, K19) modelden çıkartılmıştır. Sonuç olarak modelin doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanılan ölçüm modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 8.5: Kişilik Ölçeğinin Ölçüm Modeli

S: Sorumluluk
DD: Dışa Dönüklük
DuD: Duygusal Denge

Kişilik ölçeği ölçüm modelinde 8 maddenin 3 alt boyut ile doğrulandığı, hangi maddelerden oluştuğu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayıları yani başka bir deyişle faktör yükleri görülmektedir.

Faktör yükleri değerlendirildiğinde 0,678'lik değeri ile K11 maddesi Sorumluluk alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğunu, 0,665'lik değeri ile K5 maddesi ise Dışa Dönüklük alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğunu, 0,868'lik değeri ile K16 maddesi ise Duygusal Denge alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğu görülmektedir. Çift yönlü oklar üzerindeki değerler ise alt boyutlar arasındaki korelasyon değerlerini göstermektedir.

Aşağıda her bir maddenin faktör yükleri ayrıntılı olarak çalışılmış ve her bir alt boyutun güvenilirliği incelenmiştir.

Çizelge 8.11: Kişilik Ölçeğinin Faktör Yük Değerleri

Alt Boyut	Madde	İfadeler	Faktör Yük Değerleri	Cronbach's Alpha
Sorumluluk	K11	Verimli şeyler yaparım.	0,678	0,675
	K13	Kendimi güvenilir bir işgören olarak görüyorum.	0,659	
	K14	Verilen görevde azimle çalışırım.	0,587	
Dışa Dönüklük	K1	Sohbetleri hep ben başlatırım.	0,480	0,624
	K3	Konuşkanım.	0,634	
	K5	İddialı bir kişiliğim var.	0,665	
Duyusal Denge	K15	Stresle baş edebilen rahat bir insanım.	0,717	0,763
	K16	Kolayca yıkılmam.	0,868	
	Kişilik Ölçeği			0,718

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 3 alt boyutun, hangi maddelerden oluştuğu, her bir maddenin faktör yük değerleri ve Cronbach Alfa değerleri bulunmaktadır. Faktör yükleri incelendiğinde, 0,400'ün altında değer bulunmadığı görülmüştür. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda (Cronbach Alfa) ise 3 maddeden oluşan "Sorumluluk" alt boyutunun oldukça güvenilir ($\alpha=0.675$), 3 maddeden oluşan "Dışa Dönüklük" alt boyutunun oldukça güvenilir ($\alpha=0.624$), 2 maddeden oluşan "Duyusal Denge" alt boyutunun oldukça güvenilir ($\alpha=0.763$) olduğu saptanmıştır.

Çizelge 8.12: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

	Model Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum Değerleri (Kabul Edilebilir Uyum)
$\chi^2:91,038$ sd:17 p:0,000		
χ^2/sd	4,950	≤ 3 (4-5)
GFI	0,962	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
AGFI	0,920	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
IFI	0,919	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
TLI (NNFI)	0,908	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
CFI	0,951	$\geq 0,97$ (0,95)
RMSEA	0,079	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)
SRMR	0,058	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)

3 alt boyut ile oluşturulan ölçüm modeli için uyum indeks değerleri yer almaktadır. İlk olarak en yaygın olarak kullanılan uyum indeksi ki-kare (χ^2) uyum iyiliği testi ve p değeri incelenmiş ve modelin anlamlı olduğu görülmüştür.

Ancak ki-kare değeri örnek büyüklüğüne çok duyarlı olduğundan, model ile veri arasındaki uyumu değerlendirmede bu değer tek başına yeterli değildir. Bu nedenle diğer uyum değerlerine de bakılmıştır.

Ölçüm modeli için elde edilen uyum indeks değerleri incelendiğinde, sonuçların çoğunun kabul edilebilir uyum sağladığı görülmektedir.

χ^2 /sd değeri 5'in altında, GFI ve AGFI değerleri 0,90'ın üstünde, IFI ve TLI değerleri 0,90'ın üstünde, CFI değeri 0,95'in üstünde, SRMR değeri ise 0,06'nın altında, RMSEA değeri ise 0,08'in altındadır.

Tükenmişlik ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan test sonucunda ($KMO=0.855>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır.

Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %56.553 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Ölçekten 8 madde faktör yükü 0,5'in altında kaldığından ve eş yüklemeden dolayı çıkartılmıştır.

Tükenmişlik ölçeğindeki 14 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.719$ olarak yüksek bulunmuştur.

Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre tükenmişlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır.

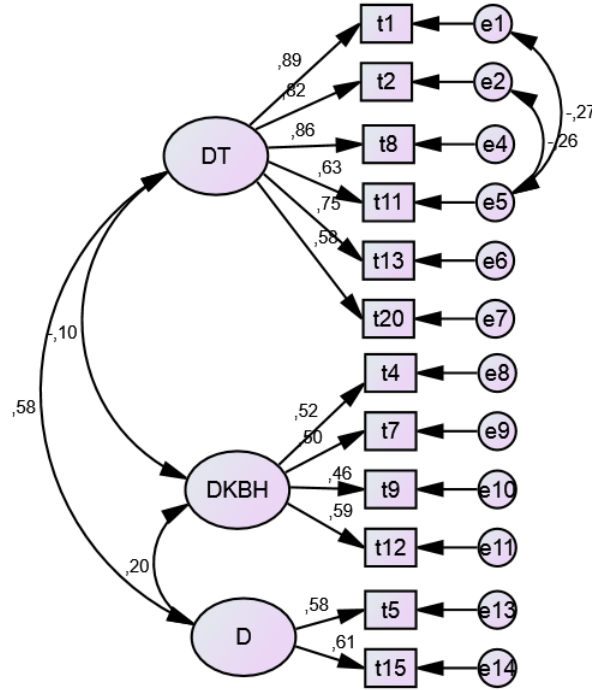
Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Çizelge 8.13: Tükenmişlik Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	F. Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Duygusal Tükenme (Özdeğer=4.725)	T1	0,882	30,406	0,897
	T8	0,864		
	T2	0,860		
	T13	0,809		
	T3	0,714		
	T20	0,640		
	T11	0,556		
Düşük Kişisel Başarı Hissi (Özdeğer=2.053)	T12	0,698	14,430	0,703
	T9	0,660		
	T7	0,624		
	T4	0,581		
	T19	0,526		
Duyarsızlaşma (Özdeğer=1.139)	T15	0,742	11,717	0,704
	T5	0,723		
Toplam Varyans %56.553				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

14 madde 3 alt boyuttan oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle faktör yük değeri 0,400'ün altında kalan yani modele katkısı olmayan maddeler (T19, T3) modelden çıkartılmıştır. Ancak model uyum değerlerinde yine istenilen bir düzelme olmamıştır yani model iyi uyum göstermemiştir. Diğer bir seçenek olan modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri ("M.I."değerleri) incelenmiştir. En yüksek "M.I." değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Sonuç olarak modelin doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanmış ölçüm modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 8.6: Tükenmişlik Ölçeğinin Ölçüm Modeli

DT: Duygusal Tükenme
DKBH: Düşük Kişisel Başarı Hissi
D: Duyarsızlaşma

Yukarıda 12 madde 3 alt boyut ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayıları yani başka bir deyişle faktör yükleri görülmektedir.

Faktör yükleri değerlendirildiğinde 0,894'lük değeri ile T1 maddesinin Duygusal Tükenme alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğu, 0,593'lük değeri ile T12 maddesinin Düşük Kişisel Başarı Hissi alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğu, 0,608'lik değeri ile T15 maddesinin ise Duyarsızlaşma alt boyutunun en güçlü göstergesi olduğu belirtilebilir.

Çift yönlü oklar üzerindeki değerler ise alt boyutlar arasındaki korelasyon değerlerini göstermektedir. Aşağıda her bir maddenin faktör yükleri ayrıntılı olarak çalışılmış ve her bir alt boyutun güvenilirliği incelenmiştir.

Çizelge 8.14: Tükenmişlik Ölçeğinin Faktör Yük Değerleri

Alt Boyut	Madde	İfadeler	Faktör Yük Değerleri	Cronbach's Alpha
Duygusal Tükenme	T1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0,894	0,882
	T2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	0,823	
	T8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	0,856	
	T11	Bu işin beni giderek katılaştırmamasından korkuyorum.	0,627	
	T13	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	0,752	
	T20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	0,577	
Düşük Kişisel Başarı Hissi	T4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.	0,523	0,588
	T7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	0,503	
	T9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamlarına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	0,456	
	T12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	0,593	
Duyarsızlaşma	T5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	0,583	0,504
	T15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	0,608	
	Tükenmişlik Ölçeği			0,685

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 3 alt boyutun hangi maddelerden oluştuğu, her bir maddenin faktör yük değerleri ve Cronbach Alfa değerleri bulunmaktadır. Faktör yükleri incelendiğinde, 0,400'ün altında değer bulunmadığı görülmüştür.

Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda (Cronbach Alfa) ise 6 maddeden oluşan "Duygusal Tükenme" alt boyutunun yüksek derece güvenilir ($\alpha=0.882$), 4 maddeden oluşan "Düşük Kişisel Başarı Hissi" alt boyutunun güvenilir ($\alpha=0.588$), 2 maddeden oluşan "Duyarsızlaşma" alt boyutunun güvenilir ($\alpha=0.504$) olduğu saptanmıştır.

Çizelge 8.15: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

	Model Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum Değerleri (Kabul Edilebilir Uyum)
$\chi^2:180,086$ sd:49 p:0,000		
χ^2/sd	3,675	≤ 3 (4-5)
GFI	0,949	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
AGFI	0,919	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
IFI	0,942	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
TLI (NNFI)	0,921	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
CFI	0,951	$\geq 0,97$ (0,95)
RMSEA	0,070	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)
SRMR	0,045	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)

Yukarıda 12 madde ile oluşturulan ölçüm modeli için uyum indeks değerleri yer almaktadır. İlk olarak en yaygın olarak kullanılan uyum indeksi ki-kare (χ^2) uyum iyiliği testi ve p değeri incelenmiş ve modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak ki-kare değeri örnek büyüklüğüne çok duyarlı olduğundan, model ile veri arasındaki uyumu değerlendirmede bu değer tek başına yeterli değildir. Bu nedenle diğer uyum değerlerine de bakılmıştır. Ölçüm modeli için elde edilen uyum indeks değerleri incelendiğinde, sonuçların iyi uyum ve kabul edilebilir uyum sağladığını söylemek mümkündür. χ^2/sd değeri 4'ün altında, GFI ve AGFI değerleri 0,90'ın üstünde, IFI ve TLI değerleri 0,90'nın üstünde, CFI değeri 0,95'in üstünde, RMSEA değeri 0,08'in altında ve SRMR değeri ise 0,05'in altındadır.

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.714>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %61,122 olan tek faktör altında toplanmıştır.

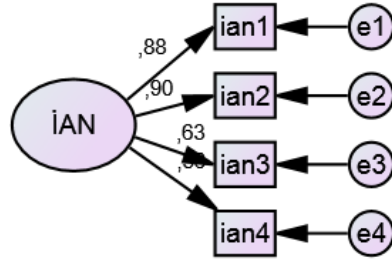
İşten Ayrılma Niyeti ölçeğindeki 4 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.896$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre İşten Ayrılma Niyeti

ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Çizelge 8.16: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Yapısı

	F. Yüğü
İAN2	,905
İAN1	,898
İAN3	,760
İAN4	,593
Toplam Açıklanan Varyans %61,122	
Alpha=0.896	

4 maddeden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum gösterdiği görülmüş ve model doğrulanmıştır. Doğrulanmış ölçüm modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 8.7: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Ölçüm Modeli

İAN: İşten Ayrılma Niyet

Yukarıda 4 madde ile doğrulanmış ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayıları yani başka bir deyişle faktör yükleri görülmektedir.

Faktör yükleri değerlendirildiğinde 0,900'luk değeri ile İAN2 maddesi İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin en güçlü göstergesi olduğunu söylemek mümkündür.

Aşağıda her bir maddenin faktör yükleri ayrıntılı olarak çalışılmış ve ölçeğin güvenilirliği incelenmiştir.

Çizelge 8.17: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Faktör Yük Değerleri

Madde	İfadeler	Faktör Yük Değerleri	Cronbach's Alpha
İAN1	Şimdiki işimden ayrılmayı düşünüyorum.	0,883	0,748
İAN2	Şimdiki işimden ayrılmaya niyetliyim.	0,900	
İAN3	Sürekli olarak daha iyi bir iş arıyorum.	0,627	
İAN4	Başka bir iş bulsam da buradan ayrılmayı düşünmüyorum.	0,430	

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin hangi maddelerden oluştuğu, her bir maddenin faktör yük değerleri ve Cronbach Alfa değeri bulunmaktadır.

Faktör yükleri incelendiğinde, 0,400'ün altında değer bulunmadığı görülmüştür. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda (Cronbach Alfa) ise 4 maddeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeğinin oldukça güvenilir ($\alpha=0.748$) olduğu saptanmıştır.

Çizelge 8.18: Ölçüm Modelinin Uyum İndeks Değerleri ve İyi Uyum Değerleri

	Model Uyum İndeks Değerleri	İyi Uyum Değerleri (Kabul Edilebilir Uyum)
$\chi^2:4,828$ sd:2 p:0,089		
χ^2/sd	2,414	≤ 3 (4-5)
GFI	0,995	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
AGFI	0,977	$\geq 0,90$ (0,89-0,85)
IFI	0,997	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
TLI (NNFI)	0,990	$\geq 0,95$ (0,94-0,90)
CFI	0,997	$\geq 0,97$ (0,95)
RMSEA	0,051	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)
SRMR	0,019	$\leq 0,05$ (0,06-0,08)

Yukarıda 4 madde ile oluşturulan ölçüm modeli için uyum indeks değerleri yer almaktadır. İlk olarak en yaygın olarak kullanılan uyum indeksi ki-kare (χ^2) uyum iyiliği testi ve p değeri incelenmiş ve modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Ancak ki-kare değeri örnek büyüklüğüne çok duyarlı olduğundan, model ile veri arasındaki uyumu değerlendirmede bu değer tek başına yeterli değildir. Bu nedenle diğer uyum değerlerine de bakılmıştır.

Ölçüm modeli için elde edilen uyum indeks değerleri incelendiğinde, sonuçların tamamının iyi uyum sağladığı görülmektedir. χ^2/sd değeri 3'ün altında, GFI ve AGFI

değerleri 0,90'ın üstünde, IFI, TLI ve CFI değerleri 0,95'in üstünde, RMSEA ve SRMR değerleri 0,05'in altındadır.

8.6 Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmanın verileri SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır.

Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Tukey testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon analizi, lineer regresyon ve hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.

Araştırmanın aracı modeli ise Baron ve Kenny' nin açıkladıkları gibi ara değişken normlarına göre belirlenmiştir.

Buna göre, bir değişkenin ara değişken olabilmesini aşağıdaki şartlara bağlamışlardır (Baron ve Kenny, 1986):

- Bağımsız değişkenin ara değişkende bir etkiye sahip olması,
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişkende etkili olması
- Ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olması ve ara değişken modele eklendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki etkisinin kaybolması (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) şartları aranır.

Araştırmada hiyerarşik regresyon modelleri uygulanarak Baron and Kenny (1986: 1176) tarafından belirtilen aracılık rolünü belirlemeye yönelik analiz gerçekleştirilmiştir.

Hiyerarşik regresyon modelleri sonrasında aracılık etkisini belirlemek üzere Sobel tarafından geliştirilen test uygulanmıştır (Usta, 2009: 256).

Bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki azalmanın anlamlılığını ölçülerek kısmi ya da tam aracılık durumu belirlenmektedir (Çetin vd., 2012: 207).

Sobel testi hesaplamaları “<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>” web adresi üzerinden yapılmıştır. Elde edilen veriler %95 güven aralığında, %5 anlamlılık seviyesinde değerlendirilmiştir.

8.7 Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma akademisyenlerin yoğun çalışma tempoları sırasında gerçekleştirilmiştir. Yoğunluk nedeniyle ve soru sayısının fazla olması sebebi ile katılımcıların ilgilerinin azalmasına sebep olmuş olabilir.

Zaman kısıtı sebebi ile İstanbul ilindeki vakıf üniversitelerinde akademisyen sayısının tamamı yerine örneklem ile veriler hesaplanmıştır.

Tüm akademisyenler ders saati gözetilmeksizin araştırmaya davet edilmiş olup, yoğun saatlerde ders veren akademisyenler ile saat ders adeti az olanlar için ayrıma gidilmemiştir.

8.8 Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümlenmesi için, araştırmaya katılan akademik personelden anketler aracılığı ile derlenen verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

Elde edilen verilerin sonuçlarına göre değerlendirmeler ve yorumlar yapılmıştır.

8.8.1 Akademisyenlerin tanımlayıcı özelliklerinin dağılımı

Çizelge 8.19: Akademisyenlerin Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	297	55
	Erkek	243	45
	Toplam	540	100
Ünvan	Araştırma Görevlisi	111	20,6
	Öğretim Görevlisi	147	27,2
	Yardımcı Doçent	162	30
	Doçent	36	6,7
	Profesör	84	15,6
	Toplam	540	100
Yaş	30 ve altı	114	21,1
	31-40	183	33,9
	41-50	105	19,4
	51 ve üzeri	138	25,5
	Toplam	540	100
Üniversitedeki Deneyim (yıl)	1-5	261	48,3
	6-10	126	23,3
	11-15	78	14,4
	15 Yıl üzeri	75	13,9
	Toplam	540	100

Akademisyenler cinsiyet değişkenine göre 297'si (%55,0) kadın, 243'ü (%45,0) erkek olarak dağılmaktadır.

Akademisyenler ünvan değişkenine göre 111'i (%20,6) Araştırma Görevlisi, 147'si (%27,2) Öğretim Görevlisi, 162'si (%30,0) Yardımcı Doçent, 36'sı (%6,7) Doçent, 84'ü (%15,6) Profesör olarak dağılmaktadır.

Akademisyenler yaş değişkenine göre 114'ü (%21,1) 30 yaş ve altı, 183'ü (%33,9) 31-40 yaş, 105'i (%19,4) 41-50 yaş, 66'sı (%12,2) 51 yaş ve üzeri (%25,5) olarak dağılmaktadır.

Akademisyenler üniversitedeki deneyim değişkenine göre 261'i (%48,3) 1-5 yıl, 126'sı (%23,3) 6-10 yıl, 78'i (%14,4) 11-15 yıl, 75'i (%13,9) 15 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.

8.8.2 Ölçek ve alt boyut puanlarının tanımlayıcı istatistik sonuçları

Çizelge 8.20: Kişilik ve Alt Boyut Puanlarının Ortalamaları

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
Kişilik Ölçeği	540	2,38	5,00	3,68	0,528
<u>Alt Boyutlar</u>					
Sorumluluk	540	2,00	5,00	4,28	0,548
Dışa Dönüklük	540	1,00	5,00	3,14	0,772
Duygusal Denge	540	1,00	5,00	3,59	0,904

*Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
Min: Minimum, Maks: Maksimum*

Araştırmaya katılan çalışanların “kişilik” düzeyi yüksek ($3,68\pm 0,528$), “sorumluluk” düzeyi çok yüksek ($4,28\pm 0,548$), “dışa dönüklük” düzeyi orta ($3,14\pm 0,772$), “duygusal denge” düzeyi yüksek ($3,59\pm 0,904$) olarak saptanmıştır.

Çizelge 8.21: Örgütsel Güven ve Alt Boyut Puanlarının Ortalamaları

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
Örgütsel Güven Ölçeği	540	1,31	5,00	3,29	0,705
<u>Alt Boyutlar</u>					
Yöneticiye Güven	540	1,00	5,00	3,31	0,957
Örgüte Güven	540	1,00	5,00	2,96	0,902
Çalışma Arkadaşlarına Güven	540	1,20	5,00	3,75	0,797

*Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
Min: Minimum, Maks: Maksimum*

Araştırmaya katılan çalışanların “örgütsel güven” düzeyi orta ($3,29\pm 0,705$), “yöneticiye güven” düzeyi orta ($3,31\pm 0,957$), “örgüte güven” düzeyi orta ($2,96\pm 0,902$), “çalışma arkadaşlarına güven” düzeyi yüksek ($3,75\pm 0,797$) olarak saptanmıştır.

Çizelge 8.22: Duygusal Emek ve Alt Boyut Puanlarının Ortalamaları

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
Duygusal Emek Ölçeği	540	1,00	4,45	3,52	0,652
<u>Alt Boyutlar</u>					
Derinlemesine Duygusal Emek	540	1,00	5,00	3,25	0,922
Yüzeysel Duygusal Emek	540	1,00	4,50	3,05	0,717

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
Min: Minimum, Maks: Maksimum

Araştırmaya katılan çalışanların “duygusal emek” düzeyi orta ($3,52\pm 0,652$), “derinlemesine duygusal emek” düzeyi orta ($3,25\pm 0,922$), “yüzeysel duygusal emek” düzeyi orta ($3,05\pm 0,717$) olarak saptanmıştır.

Çizelge 8.23: Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyut Puanlarının Ortalamaları

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	540	1,36	4,91	3,29	0,711
<u>Alt Boyutlar</u>					
Duygusal Bağlılık	540	1,00	5,00	3,49	0,950
Devam Bağlılık	540	1,00	5,00	3,20	0,921
Normatif Bağlılık	540	1,00	5,00	3,02	0,870

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
Min: Minimum, Maks: Maksimum

Araştırmaya katılan çalışanların “örgütsel bağlılık” düzeyi orta ($3,29\pm 0,711$), “duygusal bağlılık” düzeyi yüksek ($3,49\pm 0,950$), “devam bağlılığı” düzeyi orta ($3,20\pm 0,921$), “normatif bağlılık” düzeyi orta ($3,02\pm 0,870$) olarak saptanmıştır.

Çizelge 8.24: Tükenmişlik ve Alt Boyut Puanlarının Ortalamaları

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
Tükenmişlik Ölçeği	540	1,00	5,00	2,25	0,703
<u>Alt Boyutlar</u>					
Duygusal Tükenme	540	1,00	5,67	2,31	1,028
Düşük Kişisel Başarı Hissi	540	1,00	6,00	2,52	1,274
Duyarsızlaşma	540	1,00	5,50	1,55	0,784

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
Min: Minimum, Maks: Maksimum

Araştırmaya katılan çalışanların “tükenmişlik” düzeyi zayıf ($2,25\pm 0,703$), “duygusal tükenme” düzeyi zayıf ($2,31\pm 1,028$), “düşük kişisel başarı hissi” düzeyi zayıf ($2,52\pm 1,274$), “duyarsızlaşma” düzeyi çok zayıf ($1,55\pm 0,784$) olarak saptanmıştır.

Çizelge 8.25: İşten Ayrılma Niyeti Puan Ortalaması

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS
İşten Ayrılma Niyeti	540	1,00	6,00	2,53	1,042

*Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
Min: Minimum, Maks: Maksimum*

Araştırmaya katılan çalışanların “işten ayrılma niyeti” düzeyi zayıf ($2,53 \pm 1,042$) olarak saptanmıştır.



Çizelge 8.26: Ölçek ve Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Korelasyon Analizi)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Kişilik Puanı	1																			
Sorumluluk	0,662**	1																		
Dışa Dönüklük	0,796**	0,280**	1																	
Duygusal Denge	0,715**	0,280**	0,326**	1																
Örgütsel Güven Puanı	0,082	0,115**	- 0,030	0,127**	1															
Yöneticiye Güven	0,005	0,084	- 0,106*	0,070	0,792**	1														
Örgüte Güven	0,088*	0,095*	- 0,032	0,160**	0,891**	0,610**	1													
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,090*	0,094*	0,067	0,038	0,656**	0,313**	0,351**	1												
Duygusal Emek Puanı	-0,163**	0,062	0,062	0,246**	0,025*	- 0,070	- 0,075	0,115**	1											
Yüzeysel Duygusal Emek	- 0,200**	- 0,148**	- 0,062*	- 0,255**	- 0,127**	- 0,144	- 0,163	0,039*	0,932**	1										
Derinlemesine Duygusal Emek	- 0,007	0,147**	0,032*	0,110*	0,197**	0,117**	0,143**	0,218**	0,659**	0,341**	1									
Örgütsel Bağlılık Puanı	0,158**	0,119**	0,058	0,189**	0,529**	0,383**	0,540**	0,273**	0,108*	- 0,126**	0,241**	1								
Duygusal Bağlılık	0,264**	0,149**	0,172**	0,261**	0,515**	0,379**	0,534**	0,245**	- 0,104*	-0,210**	0,165**	0,854**	1							
Devam Bağlılık	- 0,108*	- 0,044	- 0,138**	- 0,034	0,233**	0,117**	0,211**	0,212**	0,164**	0,100*	-0,216**	0,656**	0,276**	1						
Normatif Bağlılık	0,109*	0,131**	0,006	0,127**	0,402**	0,333**	0,423**	0,147**	- 0,007	- 0,102	- 0,193**	0,749**	0,447**	0,408**	1					
Tükenmişlik Puanı	- 0,073	- 0,079	0,033	- 0,140**	- 0,397**	- 0,316**	- 0,419**	- 0,157**	0,206**	0,253**	- 0,011*	- 0,298**	- 0,318**	- 0,058	- 0,252**	1				
Duygusal Tükenme	- 0,178**	- 0,103*	- 0,044	- 0,268**	- 0,511**	- 0,431**	- 0,494**	- 0,250**	0,300**	0,384**	- 0,018	- 0,466**	- 0,499**	- 0,133**	- 0,350**	0,764**	1			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	0,110*	0,045	0,091*	0,100*	0,020	0,056	- 0,049	0,082	- 0,065	- 0,113**	0,067	0,133**	0,129**	0,075	0,086*	0,566**	- 0,071	1		
Duyarsızlaşma	- 0,048	- 0,170**	0,053	- 0,026	- 0,192**	- 0,188**	- 0,148**	- 0,128**	0,138**	0,216**	- 0,090*	- 0,201**	- 0,168**	- 0,035	- 0,261**	0,533**	0,409**	0,079	1	
İşten Ayrılma Niyeti	- 0,084	- 0,046	- 0,014	- 0,136**	- 0,421**	- 0,348**	- 0,423**	- 0,185**	0,271**	0,321**	- 0,137*	- 0,502**	- 0,480**	- 0,207**	- 0,412**	0,482**	0,645**	- 0,025	0,138**	1

*: $p < 0,05$ **: $p < 0,01$ ***: $p < 0,001$

8.8.3 Basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları

Yapılan basit ve çoklu regresyon analizleri sonucunda elde edilen veriler aşağıda yer almaktadır.

8.8.3.1 Kişiliğin duygusal emek üzerine etkileri

Çizelge 8.27: Kişilik Tiplerinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	3,030	0,195		15,549	0,000
Kişilik	0,201	0,052	0,163	3,838	0,000***
Model Özeti: R=0,163; R ² =0,027; Adj. R ² = 0,025; F=14,730; p=0,000***					

***: $p < 0,001$

Kişilik puanının duygusal emek üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=14,730; $p < 0,001$). Duygusal emekte meydana gelen değişimin %2,7'si (R² = 0,027) modele dâhil ettiğimiz kişilik puanı tarafından açıklanmaktadır. Kişilik puanının modeldeki katsayısının da anlamlı olduğunu söyleyebiliriz ($p < 0,001$). Kişilik tipleri, duygusal emeğe etki yapmaktadır (Std. Beta=0,163). Buna göre, **H₁**: Kişiliğin duygusal emek üzerinde anlamlı etkisi vardır hipotezi desteklenmektedir.

Çizelge 8.28: Kişilik Alt Boyut Puanlarının Derinlemesine Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	2,209	0,320		6,910	0,000
<u>Kişilik Alt Boyutları</u>					
Sorumluluk	0,338	0,076	0,201	4,471	0,000***
Dışa Dönüklük	0,045	0,054	0,038	0,827	0,048*
Duygusal Denge	0,157	0,046	0,154	3,381	0,001**
Model Özeti: R=0,218; R ² =0,048; Adj. R ² = 0,042; F=8,949; p=0,000***					

*: $p < 0,05$ **: $p < 0,01$ ***: $p < 0,001$

Kişilik alt boyut puanlarının derinlemesine duygusal emek üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=8,949; $p<0,001$). Derinlemesine duygusal emekte meydana gelen değişimin %4,8'i ($R^2 = 0,048$) modele dâhil ettiğimiz kişilik alt boyut puanları tarafından açıklanmaktadır.

Bağımsız değişkenlerden sorumluluk, dışa dönüklük ve duygusal denge alt boyut puanlarının modeldeki katsayıları anlamlıdır ($p<0,05$). Duygusal denge, dışa dönüklük ve sorumluluk alt boyutları derinlemesine duygusal emeğe pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,201, Std. Beta=0,038, Std. Beta=0,154). Duygusal denge, dışa dönüklük ve sorumluluk puanlarındaki artış derinlemesine duygusal emekte artışa neden olmaktadır. Buna göre aşağıdaki hipotezler desteklenmektedir.

H_{1a}: Dışa dönüklüğün derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{1b}: Sorumluluğun derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{1c}: Duygusal dengenin derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

Çizelge 8.29: Kişilik Alt Boyut Puanlarının Yüzeysel Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	3,122	0,245		12,732	0,000
<u>Kişilik Alt Boyutları</u>					
Sorumluluk	-0,120	0,058	-0,092	-2,076	0,038*
Dışa Dönüklük	-0,040	0,042	-0,043	-0,953	0,034*
Duygusal Denge	-0,193	0,036	-0,243	-5,400	0,000***
Model Özeti: R=0,270; $R^2=0,073$; Adj. $R^2=0,068$; F=14,018; p=0,000***					

*: $p<0,05$ ***: $p<0,001$

Kişilik alt boyut puanlarının yüzeysel duygusal emek üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=14,018; $p<0,001$).

Yüzeysel duygusal emekte meydana gelen değişimin %7,3'ü ($R^2 = 0,073$) modele dâhil ettiğimiz kişilik alt boyut puanları tarafından açıklanmaktadır.

Bağımsız değişkenlerden dışa dönüklük, sorumluluk ve duygusal denge alt boyut puanlarının modeldeki katsayıları anlamlıdır ($p < 0,05$). Dışa dönüklük, duygusal denge ve sorumluluk alt boyutları yüzeysel duygusal emeğe negatif etki yapmaktadır (Std. Beta=-0,043, Std. Beta=-0,243, Std. Beta=-0,092). Dışa dönüklük, duygusal denge ve sorumluluk puanlarındaki artış yüzeysel duygusal emekte azalışa neden olmaktadır. Buna göre aşağıdaki hipotezler desteklenmektedir:

H_{1f}: Duygusal dengenin yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H_{1g}: Dışa dönüklüğün yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H_{1h}: Sorumluluğun yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

8.8.3.2 Örgütsel güvenin duygusal emek üzerine etkileri

Çizelge 8.30: Örgütsel Güvenin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	2,366	0,134		17,625	0,000
Örgütsel Güven	0,023	0,040	0,025	0,582	0,048*

Model Özeti:
R=0,150; $R^2 = 0,015$; Adj. $R^2 = 0,010$; F=3,356; **p=0,048***

*: $p < 0,05$

Örgütsel güvenin duygusal emek üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=3,356$; $p < 0,05$). Duygusal emekte meydana gelen değişimin %1,5'i ($R^2 = 0,015$) modele dâhil ettiğimiz örgütsel güven puanı tarafından açıklanmaktadır. Örgütsel güven puanının modeldeki katsayısının da anlamlı olduğunu söyleyebiliriz ($p < 0,05$). Örgütsel güven, duygusal emeğe pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=-0,025). Buna göre, **H₂**: Örgütsel güvenin duygusal emek üzerinde pozitif etkisi vardır, desteklenmektedir.

Çizelge 8.31: Örgütsel Güven Alt Boyut Puanlarının Derinlemesine Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	1,870	0,205		9,121	0,000
<u>Örgütsel Güven Alt Boyutları</u>					
Yöneticiye Güven	0,017	0,052	0,018	0,336	0,037*
Örgüte Güven	0,067	0,056	0,066	1,215	0,025*
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,219	0,052	0,189	4,177	0,000***
Model Özeti: R=0,230; R ² =0,053; Adj. R ² = 0,048; F=9,966; p=0,000***					

*: $p < 0,05$ ***: $p < 0,001$

Örgütsel güven alt boyut puanlarının derinlemesine duygusal emek üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=9,966$; $p < 0,001$). Derinlemesine duygusal emekte meydana gelen değişimin %5,3'ü ($R^2 = 0,053$) modele dâhil ettiğimiz örgütsel güven alt boyut puanları tarafından açıklanmaktadır.

Bağımsız değişkenlerden yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven alt boyut puanlarının modeldeki katsayıları anlamlıdır ($p < 0,05$). Yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven alt boyutları derinlemesine duygusal emeğe pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,018, Std. Beta=0,066, Std. Beta=0,189).

Yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven puanlarındaki artış derinlemesine duygusal emekte artışa neden olmaktadır. Buna göre aşağıdaki hipotezler desteklenmektedir:

H_{2a}: Yöneticiye güvenin derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{2b}: Çalışma arkadaşlarına güvenin derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{2c}: Örgüte güvenin derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

Çizelge 8.32: Örgütsel Güven Alt Boyut Puanlarının Yüzeysel Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	2,214	0,160		13,815	0,000
<u>Örgütsel Güven Alt Boyutları</u>					
Yöneticiye Güven	-0,066	0,040	-0,089	-1,648	0,100
Örgüte Güven	-0,020	0,043	-0,051	-1,769	0,060
Çalışma Arkadaşlarına Güven	0,108	0,041	0,120	2,627	0,009**
Model Özeti: R=0,205; R ² =0,042; Adj. R ² =0,037; F=7,848; p=0,000***					

: $p<0,01$ *: $p<0,001$

Örgütsel güven alt boyut puanlarının yüzeysel duygusal emek üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=7,848; $p<0,001$). Yüzeysel duygusal emekte meydana gelen değişimin %4,2'si ($R^2 = 0,042$) modele dâhil ettiğimiz örgütsel güven alt boyut puanları tarafından açıklanmaktadır.

Bağımsız değişkenlerden yöneticiye güven ve örgüte güven alt boyut puanlarının modeldeki katsayıları anlamlı değil ($p>0,05$) iken çalışma arkadaşlarına güven alt boyut puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır ($p<0,01$). Çalışma arkadaşlarına güven alt boyutu yüzeysel duygusal emeğe pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,120). Çalışma arkadaşlarına güven puanındaki artış yüzeysel duygusal emekte artışa neden olmaktadır. Buna göre;

H_{2a}: Yöneticiye güvenin yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır. (desteklenmemiştir)

H_{2e}: Çalışma arkadaşlarına güvenin yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır. (desteklenmemiştir)

H_{2f}: Örgüte güvenin yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır. (desteklenmemiştir)

8.8.3.3 Örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerine etkileri

Çizelge 8.33: Örgütsel Bağlılığın Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	2,313	0,133		17,419	0,000
Örgütsel Bağlılık	0,013	0,040	0,015	0,482	0,045*
Model Özeti: R=0,101; R ² =0,011; Adj. R ² = 0,09; F=2,476; p=0,045*					

*:p<0,05

Örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=2,476; p<0,05). Duygusal emekte meydana gelen değişimin %1,1'i (R² = 0,011) modele dâhil ettiğimiz örgütsel bağlılık puanı tarafından açıklanmaktadır.

Örgütsel bağlılık puanının modeldeki katsayısının da anlamlı olduğunu söyleyebiliriz (p<0,05). Örgütsel bağlılık, duygusal emeğe pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,015). Buna göre;

H₃: Örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır (desteklenmiştir)

Çizelge 8.34: Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Derinlemesine Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	1,877	0,184		10,226	0,000
<u>Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları</u>					
Duygusal Bağlılık	0,078	0,046	0,080	1,702	0,041*
Devam Bağlılığı	-0,156	0,046	-0,156	-3,391	0,001**
Normatif Bağlılık	-0,099	0,052	-0,093	-1,885	0,048*
Model Özeti: R=0,255; R ² =0,065; Adj. R ² = 0,060; F=12,402; p=0,000***					

*:p<0,05 **:p<0,01 ***: p<0,001

Örgütsel bağlılık alt boyut puanlarının derinlemesine duygusal emek üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre,

regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=12,402$; $p<0,001$). Derinlemesine duygusal emekte meydana gelen değişimin %6,5'i ($R^2 = 0,065$) modele dâhil ettiğimiz örgütsel bağlılık alt boyut puanları tarafından açıklanmaktadır.

Bağımsız değişkenlerden duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyut puanlarının modeldeki katsayıları anlamlıdır ($p<0,05$).

Duygusal bağlılık alt boyutu derinlemesine duygusal emeğe pozitif etki yapmakta (Std. Beta=0,080) iken, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları derinlemesine duygusal emeğe negatif etki yapmaktadır (Std. Beta=-0,156, Std. Beta=-0,093).

Duygusal bağlılık puanlarındaki artış derinlemesine duygusal emekte artışa, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanlarındaki artış ise derinlemesine duygusal emekte azalışa neden olmaktadır. Buna göre aşağıdaki hipotezler desteklenmiştir:

H_{3a}: Duygusal bağlılığın derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{3b}: Devam bağlılığının derinlemesine duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H_{3c}: Normatif bağlılığın derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

Çizelge 8.35: Örgütsel Bağlılık Alt Boyut Puanlarının Yüzeysel Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi ve Modeldeki Katsayılarının Anlamlılığı

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p
Sabit	2,354	0,142		16,591	0,000
Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları					
Duygusal Bağlılık	-0,172	0,035	-0,228	-4,879	0,000***
Devam Bağlılığı	0,152	0,036	0,195	4,267	0,000***
Normatif Bağlılık	-0,065	0,041	-0,079	-1,612	0,107
Model Özeti: $R=0,275$; $R^2=0,075$; $Adj. R^2=0,070$; $F=14,576$; $p=0,000***$					

***: $p<0,001$

Örgütsel bağlılık alt boyut puanlarının yüzeysel duygusal emek üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=14,576$; $p<0,001$).

Yüzeysel duygusal emekte meydana gelen değişimin %7,5'i ($R^2 = 0,075$) modele dâhil ettiğimiz örgütsel bağlılık alt boyut puanları tarafından açıklanmaktadır.

Bağımsız değişkenlerden normatif bağlılık alt boyut puanının modeldeki katsayısı anlamlı değil ($p>0,05$) iken duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyut puanlarının modeldeki katsayıları anlamlıdır ($p<0,05$).

Duygusal bağlılık alt boyutu yüzeysel duygusal emeğe negatif etki yapmakta (Std. Beta=-0,228) iken devam bağlılığı alt boyutu yüzeysel duygusal emeğe pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,195).

Duygusal bağlılık puanlarındaki artış yüzeysel duygusal emekte azalışa, devam bağlılığı puanındaki artış ise yüzeysel duygusal emekte artışa neden olmaktadır. Buna göre;

H_{3a}: Duygusal bağlılığın yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır. (desteklenmiştir)

H_{3e}: Devam bağlılığının yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır. (desteklenmiştir)

H_{3f}: Normatif bağlılığın yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır. (desteklenmemiştir)

8.8.4 Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları

Çalışmaya dahil edilen değişkenlerle yapılan hiyerarşik regresyon verileri aşağıda belirtilmiştir.

8.8.4.1 Duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin rolü

Çizelge 8.36: Duygusal Emek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Tükenmişliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p	Model Özeti			
							F	p	R ²	Adj. R ²
İşten Ayrılma Niyeti (Model 1)	Sabit	1,539	0,158		9,743	0,000	42,703	0,000	0,074	0,072
	Duygusal Emek	0,434	0,066	0,271	6,535	0,000				
Tükenmişlik (Model 2)	Sabit	1,741	0,108		16,066	0,000	23,914	0,000	0,043	0,041
	Duygusal Emek	0,223	0,046	0,206	4,890	0,000				
İşten Ayrılma Niyeti (Model 3)	Sabit	1,427	0,070		20,453	0,000	162,636	0,000	0,232	0,231
	Tükenmişlik	0,325	0,025	0,482	12,753	0,000				
İşten Ayrılma Niyeti (Model 4)	Sabit	0,392	0,172		2,282	0,023	95,789	0,000	0,263	0,260
	Duygusal Emek	0,287	0,061	0,179	4,739	0,051				
	Tükenmişlik	0,659	0,056	0,445	11,747	0,000				

Model 1’de duygusal emek puanının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=42,703; p<0,001). İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %7,4’ü (R² = 0,074) modele dâhil ettiğimiz duygusal emek puanı tarafından açıklanmaktadır. Duygusal emek puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır (p<0,001). Duygusal emek işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,271). Duygusal emek puanındaki artış işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır.

Model 2’de duygusal emek puanının tükenmişlik üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=23,914; p<0,001). Tükenmişlikte meydana gelen değişimin %4,3’ü (R² = 0,043) modele dâhil ettiğimiz duygusal emek puanı tarafından açıklanmaktadır. Duygusal emek puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır (p<0,001). Duygusal emek tükenmişliğe pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,206). Duygusal emek puanındaki artış tükenmişliği arttırmaktadır.

Model 3’te tükenmişlik puanının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=162,636; p<0,001). İşten ayrılma niyetinde meydana

gelen değişimin %23,2'si ($R^2 = 0,232$) modele dâhil ettiğimiz tükenmişlik puanı tarafından açıklanmaktadır. Tükenmişlik puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır ($p < 0,001$). Tükenmişlik işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,482). Tükenmişlik puanındaki artış işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır.

Model 4'te duygusal emek ve tükenmişlik puanlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=95,789$; $p < 0,001$). İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %26,3'ü ($R^2 = 0,263$) modele dâhil ettiğimiz duygusal emek ve tükenmişlik puanları tarafından açıklanmaktadır. Duygusal emek puanının modeldeki katsayısı anlamlı değil iken ($p > 0,05$) tükenmişlik puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır ($p < 0,001$). Tükenmişlik işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,179; Std. Beta=0,445).

Aracılık etkisi incelendiğinde, aracı değişken olmadığı durumda yani Model 1'de duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi 0,271 iken aracı değişkenin modelde olduğu durumda yani model 4'te duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi anlamsız hale gelmiştir. "Duygusal Emek -> Tükenmişlik -> İşten Ayrılma Niyeti" aracılık ilişkisinde aracı değişken yok iken anlamlı olarak bulunan "Duygusal Emek -> İşten Ayrılma Niyeti" direkt etkisi, aracı değişken modele eklendiğinde anlamsız olmaktadır.

Tükenmişliğin duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır ($Z=3,973$; $p < 0,001$). Tüm sonuçlara göre, tükenmişliğin bu ilişkide tam aracılık yaptığı saptanmıştır. Buna göre;

H₄: Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine pozitif etkisi vardır (desteklenmiştir)

H₅: Duygusal emeğin işten ayrılma niyetine pozitif etkisi vardır (desteklenmiştir)

H₆: Tükenmişliğin işten ayrılma niyetine pozitif etkisi vardır (desteklenmiştir)

H₇: Duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık rolü vardır (desteklenmiştir)

8.8.4.2 Derinlemesine duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin rolü

Çizelge 8.37: Derinlemesine Duygusal Emek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Tükenmişliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p	Model Özeti			
							F	p	R ²	Adj. R ²
İşten Ayrılma Niyeti (Model 1)	Sabit	3,275	0,231		14,544	0,000	79,952	0,000	0,120	0,118
	Derinlemesine Duygusal Emek	-0,623	0,080	-0,356	-10,982	0,000				
Tükenmişlik (Model 2)	Sabit	4,061	0,299		40,659	0,000	50,215	0,000	0,101	0,095
	Derinlemesine Duygusal Emek	-0,446	0,078	-0,335	-9,973	0,000				
İşten Ayrılma Niyeti (Model 3)	Sabit	1,427	0,070		20,453	0,000	162,636	0,000	0,232	0,231
	Tükenmişlik	0,325	0,025	0,482	12,753	0,000				
İşten Ayrılma Niyeti (Model 4)	Sabit	4,545	0,335		13,238	0,000	110,487	0,000	0,388	0,385
	Derinlemesine Duygusal Emek	-0,545	0,097	-0,332	-7,150	0,000				
	Tükenmişlik	0,530	0,074	0,402	16,585	0,000				

Model 1’de derinlemesine duygusal emek puanının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=79,952; p<0,001). İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %12,0’ı (R² = 0,120) modele dâhil ettiğimiz derinlemesine duygusal emek puanı tarafından açıklanmaktadır. Derinlemesine duygusal emek puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır (p<0,001). Derinlemesine duygusal emek işten ayrılma niyetine negatif etki yapmaktadır (Std. Beta=-0,356). Derinlemesine duygusal emek puanındaki artış işten ayrılma niyetinde azalışa neden olmaktadır.

Model 2’de derinlemesine duygusal emek puanının tükenmişliğin üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=50,215; p<0,001). Tükenmişlikte meydana gelen değişimin %10,1’i (R² = 0,101) modele dâhil ettiğimiz derinlemesine duygusal emek puanı tarafından açıklanmaktadır. Derinlemesine duygusal emek puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır (p<0,001). Derinlemesine duygusal emek

tükenmişliğe negatif etki yapmaktadır (Std. Beta=-0,335). Derinlemesine duygusal emek puanındaki artış tükenmişliği azaltmaktadır.

Model 3'te tükenmişlik puanının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=162,636; p<0,001). İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %23,2'si ($R^2 = 0,232$) modele dâhil ettiğimiz tükenmişlik puanı tarafından açıklanmaktadır. Tükenmişlik puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır (p<0,001). Tükenmişlik işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,482). Tükenmişlik puanındaki artış işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır.

Model 4'te derinlemesine duygusal emek ve tükenmişlik puanlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=110,487; p<0,001). İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %38,8'i ($R^2 = 0,388$) modele dâhil ettiğimiz derinlemesine duygusal emek ve tükenmişlik puanları tarafından açıklanmaktadır. Derinlemesine duygusal emek ve tükenmişlik puanlarının modeldeki katsayıları anlamlıdır (p<0,001). Derinlemesine duygusal emek işten ayrılma niyetine negatif etki yapmakta (Std. Beta=-0,332) iken tükenmişlik işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,402).

Aracılık etkisi incelendiğinde, aracı değişken olmadığı durumda yani Model 1'de derinlemesine duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi 0,356 iken aracı değişkenin modelde olduğu durumda yani model 4'te derinlemesine duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi azalmış ve 0,332'ye düşmüştür. "Derinlemesine Duygusal Emek -> Tükenmişlik -> İşten Ayrılma Niyeti" aracılık ilişkisinde aracı değişken yok iken anlamlı olarak bulunan "Derinlemesine Duygusal Emek -> İşten Ayrılma Niyeti" direkt etkisi, aracı değişken modele eklendiğinde de anlamlı bulunmuştur. Tükenmişliğin derinlemesine duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır (Z=3,952; p<0,001). Tüm sonuçlara göre, tükenmişliğin bu ilişkide kısmi aracılık yaptığı saptanmıştır. Buna göre;

H_{4a}: Derinlemesine duygusal emeğin tükenmişlik üzerine negatif etkisi vardır (desteklenmiştir)

H_{5a}: Derinlemesine duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır (desteklenmiştir)

H_{7a}: Derinlemesine duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık rolü vardır (desteklenmiştir)

8.8.4.3 Yüzeysel duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin rolü

Çizelge 8.38: Yüzeysel Duygusal Emek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Tükenmişliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p	Model Özeti			
							F	p	R ²	Adj. R ²
İşten Ayrılma Niyeti (Model 1)	Sabit	1,579	0,128		12,294	0,000	61,812	0,000	0,103	0,101
	Yüzeysel Duygusal Emek	0,467	0,059	0,321	7,862	0,000				
Tükenmişlik (Model 2)	Sabit	1,744	0,089		19,702	0,000	36,697	0,000	0,064	0,062
	Yüzeysel Duygusal Emek	0,248	0,041	0,253	6,058	0,000				
İşten Ayrılma Niyeti (Model 3)	Sabit	1,427	0,070		20,453	0,000	162,636	0,000	0,232	0,231
	Tükenmişlik	0,325	0,025	0,482	12,753	0,000				
İşten Ayrılma Niyeti (Model 4)	Sabit	0,473	0,152		3,115	0,002	101,612	0,000	0,275	0,272
	Yüzeysel Duygusal Emek	0,309	0,055	0,213	5,603	0,000				
	Tükenmişlik	0,634	0,056	0,428	11,267	0,000				

Model 1’de yüzeysel duygusal emek puanının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=61,812; p<0,001). İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %10,3’ü (R² = 0,103) modele dâhil ettiğimiz yüzeysel duygusal emek puanı tarafından açıklanmaktadır. Yüzeysel duygusal emek puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır (p<0,001). Yüzeysel duygusal emek işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,321). Yüzeysel duygusal emek puanındaki artış işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır.

Model 2’de yüzeysel duygusal emek puanının tükenmişlik üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=36,697; p<0,001). Tükenmişlikte meydana gelen değişimin %6,4’ü (R² = 0,064) modele dâhil ettiğimiz yüzeysel

duygusal emek puanı tarafından açıklanmaktadır. Yüzeysel duygusal emek puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır ($p < 0,001$). Yüzeysel duygusal emek tükenmişliğe pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,253). Yüzeysel duygusal emek puanındaki artış tükenmişliği artırmaktadır.

Model 3'te tükenmişlik puanının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=162,636$; $p < 0,001$). İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %23,2'si ($R^2 = 0,232$) modele dâhil ettiğimiz tükenmişlik puanı tarafından açıklanmaktadır. Tükenmişlik puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır ($p < 0,001$). Tükenmişlik işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,482). Tükenmişlik puanındaki artış işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır.

Model 4'te yüzeysel duygusal emek ve tükenmişlik puanlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=101,612$; $p < 0,001$). İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %27,5'i ($R^2 = 0,275$) modele dâhil ettiğimiz yüzeysel duygusal emek ve tükenmişlik puanları tarafından açıklanmaktadır. Yüzeysel duygusal emek ve tükenmişlik puanlarının modeldeki katsayıları anlamlıdır ($p < 0,001$). Yüzeysel duygusal emek ve tükenmişlik işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,213; Std. Beta=0,428).

Aracılık etkisi incelendiğinde, aracı değişken olmadığı durumda yani Model 1'de yüzeysel duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi 0,321 iken aracı değişkenin modelde olduğu durumda yani model 4'te yüzeysel duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi azalmış ve 0,213'e düşmüştür. "Yüzeysel Duygusal Emek -> Tükenmişlik -> İşten Ayrılma Niyeti" aracılık ilişkisinde aracı değişken yok iken anlamlı olarak bulunan "Yüzeysel Duygusal Emek -> İşten Ayrılma Niyeti" direkt etkisi, aracı değişken modele eklendiğinde de anlamlı bulunmuştur. Tükenmişliğin yüzeysel duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır ($Z=3,549$; $p < 0,001$). Tüm sonuçlara göre, tükenmişliğin bu ilişkide kısmi aracılık yaptığı saptanmıştır.

H_{4b}: Yüzeysel duygusal emeğin tükenmişlik üzerine negatif etkisi vardır. (desteklenmiştir)

H_{5b}: Yüzeysel duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır. (desteklenmiştir)

H_{7b}: Yüzeysel duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık rolü vardır. (desteklenmiştir)

Çizelge 8.39: Derinlemesine Duygusal Emek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Duygusal Tükenmişliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p	Model Özeti			
							F	p	R ²	Adj. R ²
İşten Ayrılma Niyeti (Model 1)	Sabit	3,275	0,231		14,544	0,000	79,952	0,000	0,120	0,118
	Derinlemesine Duygusal Emek	-0,623	0,080	-0,356	-10,982	0,000				
Duygusal Tükenme (Model 2)	Sabit	2,192	0,225		8,564	0,000	62,122	0,000	0,212	0,208
	Derinlemesine Duygusal Emek	-0,661	0,068	-0,284	-8,661	0,000				
İşten Ayrılma Niyeti (Model 3)	Sabit	2,025	0,95		13,188	0,000	90,514	0,000	0,306	0,302
	Duygusal Tükenme	0,653	0,064	0,545	20,574	0,000				
İşten Ayrılma Niyeti (Model 4)	Sabit	0,958	0,212		8,679	0,000	100,365	0,000	0,452	0,447
	Derinlemesine Duygusal Emek	-0,253	0,052	-0,187	-3,532	0,000				
	Duygusal Tükenme	-0,520	0,036	-0,515	-18,317	0,000				

Model 1’de derinlemesine duygusal emek puanının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=79,952; p<0,001). İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %12,0’ı (R² = 0,120) modele dâhil ettiğimiz derinlemesine duygusal emek puanı tarafından açıklanmaktadır. Derinlemesine duygusal emek puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır (p<0,001). Derinlemesine duygusal emek işten ayrılma niyetine negatif etki yapmaktadır (Std. Beta=-0,356). Derinlemesine duygusal emek puanındaki artış işten ayrılma niyetinde azalışa neden olmaktadır.

Model 2’de derinlemesine duygusal emek puanının tükenmişliğin üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin

istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=62,122$; $p<0,001$). Duygusal tükenmişlikte meydana gelen değişimin %21,2'si ($R^2 = 0,212$) modele dâhil ettiğimiz derinlemesine duygusal emek puanı tarafından açıklanmaktadır. Derinlemesine duygusal emek puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır ($p<0,001$). Derinlemesine duygusal emek duygusal tükenmişliğe negatif etki yapmaktadır (Std. Beta=-0,284). Derinlemesine duygusal emek puanındaki artış duygusal tükenmişliği azaltmaktadır.

Model 3'te duygusal tükenmişlik puanının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=90,514$; $p<0,001$). İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %30,6'sı ($R^2 = 0,306$) modele dâhil ettiğimiz duygusal tükenmişlik puanı tarafından açıklanmaktadır. Duygusal tükenmişlik puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır ($p<0,001$). Duygusal tükenmişlik işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,545). Duygusal tükenmişlik puanındaki artış işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır.

Model 4'te derinlemesine duygusal emek ve duygusal tükenmişlik puanlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=100,365$; $p<0,001$). İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %45,2'si ($R^2 = 0,452$) modele dâhil ettiğimiz derinlemesine duygusal emek ve duygusal tükenmişlik puanları tarafından açıklanmaktadır. Derinlemesine duygusal emek ve duygusal tükenmişlik puanlarının modeldeki katsayıları anlamlıdır ($p<0,001$). Derinlemesine duygusal emek işten ayrılma niyetine negatif etki yapmakta (Std. Beta=-0,187) iken duygusal tükenmişlik işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=-0,515).

Aracılık etkisi incelendiğinde, aracı değişken olmadığı durumda yani Model 1'de derinlemesine duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi 0,356 iken aracı değişkenin modelde olduğu durumda yani model 4'te derinlemesine duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi azalmış ve 0,187'ye düşmüştür. “Derinlemesine Duygusal Emek -> Duygusal Tükenmişlik -> İşten Ayrılma Niyeti” aracılık ilişkisinde aracı değişken yok iken anlamlı olarak bulunan “Derinlemesine Duygusal Emek -> İşten Ayrılma Niyeti” direkt etkisi, aracı değişken modele eklendiğinde de anlamlı bulunmuştur. Duygusal tükenmişliğin derinlemesine duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı

olarak Sobel testi uygulanmıştır ($Z=3,541$; $p<0,001$). Tüm sonuçlara göre, duygusal tükenmişliğin bu ilişkide kısmi aracılık yaptığı saptanmıştır.

Çizelge 8.40: Yüzeysel Duygusal Emek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Duygusal Tükenmişliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p	Model Özeti			
							F	p	R ²	Adj. R ²
İşten Ayrılma Niyeti (Model 1)	Sabit	1,579	0,128		12,294	0,000	61,812	0,000	0,103	0,101
	Yüzeysel Duygusal Emek	0,467	0,059	0,321	7,862	0,000				
Duygusal Tükenme (Model 2)	Sabit	1,182	0,124		9,564	0,000	93,035	0,000	0,147	0,146
	Yüzeysel Duygusal Emek	0,551	0,057	0,384	9,645	0,000				
İşten Ayrılma Niyeti (Model 3)	Sabit	1,025	0,084		12,154	0,000	382,833	0,000	0,416	0,415
	Duygusal Tükenme	0,653	0,033	0,645	19,566	0,000				
İşten Ayrılma Niyeti (Model 4)	Sabit	0,846	0,112		7,583	0,000	196,091	0,000	0,422	0,420
	Yüzeysel Duygusal Emek	0,125	0,052	0,086	2,424	0,016				
	Duygusal Tükenme	0,620	0,036	0,612	17,217	0,000				

Model 1’de yüzeysel duygusal emek puanının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=61,812$; $p<0,001$). İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %10,3’ü ($R^2 = 0,103$) modele dâhil ettiğimiz yüzeysel duygusal emek puanı tarafından açıklanmaktadır. Yüzeysel duygusal emek puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır ($p<0,001$). Yüzeysel duygusal emek işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,321). Yüzeysel duygusal emek puanındaki artış işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır.

Model 2’de yüzeysel duygusal emek puanının duygusal tükenme üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=93,035$; $p<0,001$). Duygusal tükenmede meydana gelen değişimin %14,7’si ($R^2 = 0,147$) modele dâhil ettiğimiz yüzeysel duygusal emek puanı tarafından açıklanmaktadır. Yüzeysel duygusal emek puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır ($p<0,001$). Yüzeysel duygusal emek

duygusal tükenmeye pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,384). Yüzeysel duygusal emek puanındaki artış duygusal tükenmeyi artırmaktadır.

Model 3'te duygusal tükenme puanının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=382,833; p<0,001). İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %41,6'sı ($R^2 = 0,416$) modele dâhil ettiğimiz duygusal tükenme puanı tarafından açıklanmaktadır. Duygusal tükenme puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır (p<0,001). Duygusal tükenme işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,645). Duygusal tükenme puanındaki artış işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır.

Model 4'te yüzeysel duygusal emek ve duygusal tükenme puanlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=196,091; p<0,001). İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %42,2'si ($R^2 = 0,422$) modele dâhil ettiğimiz yüzeysel duygusal emek ve duygusal tükenme puanları tarafından açıklanmaktadır. Yüzeysel duygusal emek ve duygusal tükenme puanlarının modeldeki katsayıları anlamlıdır (p<0,05). Yüzeysel duygusal emek ve duygusal tükenme işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,086; Std. Beta=0,612).

Aracılık etkisi incelendiğinde, aracı değişken olmadığı durumda yani Model 1'de yüzeysel duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi 0,321 iken aracı değişkenin modelde olduğu durumda yani model 4'te yüzeysel duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi azalmış ve 0,086'ya düşmüştür. “Yüzeysel Duygusal Emek -> Duygusal Tükenme -> İşten Ayrılma Niyeti” aracılık ilişkisinde aracı değişken yok iken anlamlı olarak bulunan “Yüzeysel Duygusal Emek -> İşten Ayrılma Niyeti” direkt etkisi, aracı değişken modele eklendiğinde de anlamlı bulunmuştur.

Duygusal tükenmişliğin yüzeysel duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır (Z=3,320; p<0,001). Tüm sonuçlara göre, duygusal tükenmişliğin bu ilişkide kısmi aracılık yaptığı saptanmıştır.

Çizelge 8.41: Yüzeysel Duygusal Emek İle İşten Ayrılma Niyeti Arasında Duyarsızlaşmanın Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	Std. Beta	t	p	Model Özeti			
							F	p	R ²	Adj. R ²
İşten Ayrılma Niyeti (Model 1)	Sabit	1,579	0,128		12,294	0,000	61,812	0,000	0,103	0,101
	Yüzeysel Duygusal Emek	0,467	0,059	0,321	7,862	0,000				
Duyarsızlaşma (Model 2)	Sabit	1,068	0,100		10,714	0,000	26,273	0,000	0,047	0,045
	Yüzeysel Duygusal Emek	0,236	0,046	0,216	5,126	0,000				
İşten Ayrılma Niyeti (Model 3)	Sabit	2,249	0,099		22,819	0,000	10,386	0,001	0,019	0,017
	Duyarsızlaşma	0,183	0,057	0,138	3,223	0,001				
İşten Ayrılma Niyeti (Model 4)	Sabit	1,477	0,141		10,461	0,000	32,493	0,000	0,108	0,105
	Yüzeysel Duygusal Emek	0,444	0,061	0,306	7,320	0,000				
	Duyarsızlaşma	0,095	0,055	0,072	1,717	0,006				

Model 1’de yüzeysel duygusal emek puanının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=61,812; p<0,001). İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %10,3’ü (R² = 0,103) modele dâhil ettiğimiz yüzeysel duygusal emek puanı tarafından açıklanmaktadır. Yüzeysel duygusal emek puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır (p<0,001). Yüzeysel duygusal emek işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,321). Yüzeysel duygusal emek puanındaki artış işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır.

Model 2’de yüzeysel duygusal emek puanının duyarsızlaşma üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (F=26,273; p<0,001).

Duyarsızlaşmada meydana gelen değişimin %4,7’si (R² = 0,047) modele dâhil ettiğimiz yüzeysel duygusal emek puanı tarafından açıklanmaktadır. Yüzeysel duygusal emek puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır (p<0,001). Yüzeysel duygusal emek duyarsızlaşmaya pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,216). Yüzeysel duygusal emek puanındaki artış duyarsızlaşmayı artırmaktadır.

Model 3'te duyarsızlaşma puanının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=10,386$; $p<0,001$).

İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %0,019'u ($R^2 = 0,019$) modele dâhil ettiğimiz duyarsızlaşma puanı tarafından açıklanmaktadır. Duyarsızlaşma puanının modeldeki katsayısı anlamlıdır ($p<0,001$).

Duyarsızlaşma işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,138). Duyarsızlaşma puanındaki artış işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır.

Model 4'te yüzeysel duygusal emek ve duyarsızlaşma puanlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisini belirleyebilmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F=32,493$; $p<0,001$).

İşten ayrılma niyetinde meydana gelen değişimin %10,8'i ($R^2 = 0,108$) modele dâhil ettiğimiz yüzeysel duygusal emek ve duyarsızlaşma puanları tarafından açıklanmaktadır. Yüzeysel duygusal emek ve duyarsızlaşma puanlarının modeldeki katsayıları anlamlıdır ($p<0,01$).

Yüzeysel duygusal emek ve duyarsızlaşma işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,306; Std. Beta=0,072).

Aracılık etkisi incelendiğinde, aracı değişken olmadığı durumda yani Model 1'de yüzeysel duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi 0,321 iken aracı değişkenin modelde olduğu durumda yani model 4'te yüzeysel duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi azalmış ve 0,306'ya düşmüştür.

“Yüzeysel Duygusal Emek -> Duyarsızlaşma -> İşten Ayrılma Niyeti” aracılık ilişkisinde aracı değişken yok iken anlamlı olarak bulunan “Yüzeysel Duygusal Emek -> İşten Ayrılma Niyeti” direkt etkisi, aracı değişken modele eklendiğinde de anlamlı bulunmuştur.

Duyarsızlaşmanın yüzeysel duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır ($Z=4,309$; $p<0,001$).

Tüm sonuçlara göre, duyarsızlaşmanın bu ilişkide kısmi aracılık yaptığı saptanmıştır.

8.8.5 Kişilik, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin ve demografik özelliklerin karşılaştırma sonuçları

Çizelge 8.42: Kişilik Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Kadınlar ile Erkekler Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Kişilik Puanı	Kadın	297	3,68	0,531	0,386	0,699
	Erkek	243	3,67	0,526		
Alt Boyutlar						
Sorumluluk	Kadın	297	4,39	0,440	5,519	0,000***
	Erkek	243	4,14	0,629		
Dışa Dönüklük	Kadın	297	3,14	0,781	0,034	0,973
	Erkek	243	3,14	0,762		
Duygusal Denge	Kadın	297	3,44	0,949	-4,083	0,000***
	Erkek	243	3,76	0,815		

***: $p < 0,001$

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
t: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadınlar ile erkekler arasında kişilik ve dışa dönüklük puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiş ($p > 0,05$) iken sorumluluk ve duygusal denge puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p < 0,001$).

Yukarıdaki sonuçlara göre; kadınların sorumluluk puan ortalamasının ($\bar{X}=4,39$), erkeklerin puan ortalamasından ($\bar{X}=4,14$) anlamlı derecede daha yüksek, kadınların duygusal denge puan ortalamasının ($\bar{X}=3,44$), erkeklerin puan ortalamasından ($\bar{X}=3,76$) anlamlı derecede daha düşük olduğunu söylemek mümkündür.

Görülüyorki kadınların sorumluluk duygusu, erkeklere göre daha yüksek; kadınların duygusal dengesi ise erkeklere göre daha düşüktür.

Çizelge 8.43: Örgütsel Güven Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Kadınlar ile Erkekler Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Örgütsel Güven Puanı	Kadın	297	3,26	0,716	-1,322	0,187
	Erkek	243	3,34	0,690		
Alt Boyutlar						
Yöneticiye Güven	Kadın	297	3,30	1,022	-0,247	0,805
	Erkek	243	3,32	0,874		
Örgüte Güven	Kadın	297	2,91	0,897	-1,502	0,134
	Erkek	243	3,02	0,906		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	Kadın	297	3,72	0,824	-1,123	0,262
	Erkek	243	3,79	0,763		

*Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
t: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi*

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadınlar ile erkekler arasında örgütsel güven ve alt boyut puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p > 0,05$).

Çizelge 8.44: Duygusal Emek Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Kadınlar ile Erkekler Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Duygusal Emek Puanı	Kadın	297	2,26	0,638	-1,346	0,179
	Erkek	243	2,33	0,667		
Alt Boyutlar						
Derinlemesine Duygusal Emek	Kadın	297	2,90	0,864	-1,276	0,202
	Erkek	243	3,00	0,988		
Yüzeysel Duygusal Emek	Kadın	297	2,01	0,717	-1,065	0,287
	Erkek	243	2,08	0,717		

*Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
t: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi*

Bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadınlar ile erkekler arasında duygusal emek ve alt boyut puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p > 0,05$).

Çizelge 8.45: Örgütsel Bağlılık Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Kadınlar ile Erkekler Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Örgütsel Bağlılık Puanı	Kadın	297	3,24	0,730	-1,604	0,109
	Erkek	243	3,34	0,685		
Alt Boyutlar						
Duygusal Bağlılık	Kadın	297	3,40	0,969	-2,425	0,016*
	Erkek	243	3,60	0,917		
Devam Bağlılığı	Kadın	297	3,22	0,845	0,380	0,704
	Erkek	243	3,19	1,007		
Normatif Bağlılık	Kadın	297	3,00	0,864	-0,810	0,418
	Erkek	243	3,06	0,878		

*: $p < 0,05$

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
t: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadınlar ile erkekler arasında örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiş ($p > 0,05$) iken duygusal bağlılık puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Buna göre; erkeklerin duygusal bağlılık puan ortalamasının ($\bar{x} = 3,60$), kadınların puan ortalamasından ($\bar{x} = 3,40$) anlamlı derecede daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Görülüyor ki erkeklerin duygusal bağlılığı, kadınlara göre daha yüksektir.

Çizelge 8.46: Tükenmişlik Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Kadınlar ile Erkekler Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Tükenmişlik Puanı	Kadın	297	2,23	0,677	-0,847	0,397
	Erkek	243	2,28	0,734		
Alt Boyutlar						
Duygusal Tükenme	Kadın	297	2,31	1,092	0,166	0,868
	Erkek	243	2,30	0,946		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Kadın	297	2,48	1,227	-0,641	0,522
	Erkek	243	2,56	1,332		
Duyarsızlaşma	Kadın	297	1,45	0,587	-3,152	0,002**
	Erkek	243	1,67	0,961		

**: $p < 0,01$

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
t: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadınlar ile erkekler arasında tükenmişlik, duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı hissi puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiş ($p > 0,05$) iken duyarsızlaşma puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür

($p < 0,01$). Buna göre; erkeklerin duyarsızlaşma puan ortalamasının ($\bar{X}=1,67$), kadınların puan ortalamasından ($\bar{X}=1,45$) anlamlı derecede daha yüksek olduğunu belirtmek mümkündür. Görülüyor ki erkeklerin duyarsızlaşması, kadınlara göre daha yüksektir.

Çizelge 8.47: İşten Ayrılma Niyeti Puanı Bakımından Kadınlar ile Erkekler Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	297	2,59	1,074	1,393	0,164
	Erkek	243	2,46	1,000		

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
t: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan bağımsız örneklem t testi sonucunda, kadınlar ile erkekler arasında işten ayrılma niyeti puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p > 0,05$).

Çizelge 8.48: Kişilik Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Ünvanlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Ünvan	N	Ort.	SS	F	p	Fark (Tukey Testi)
Kişilik Puanı	1.Arş. Görevlisi	111	3,47	0,534	6,610	0,000***	1-2,3,5
	2.Öğretim Görevlisi	147	3,73	0,499			
	3.Yrd. Doçent	162	3,69	0,552			
	4.Doçent	36	3,66	0,510			
	5.Profesör	84	3,83	0,457			
Alt Boyutlar							
Sorumluluk	1.Arş. Görevlisi	111	4,20	0,620	3,636	0,006**	2-1,3
	2.Öğretim Görevlisi	147	4,41	0,516			
	3.Yrd. Doçent	162	4,20	0,551			
	4.Doçent	36	4,22	0,558			
	5.Profesör	84	4,31	0,447			
Dışa Dönüklük	1.Arş. Görevlisi	111	2,98	0,786	1,606	0,171	-
	2.Öğretim Görevlisi	147	3,15	0,811			
	3.Yrd. Doçent	162	3,17	0,736			
	4.Doçent	36	3,19	0,736			
	5.Profesör	84	3,24	0,754			
Duygusal Denge	1.Arş. Görevlisi	111	3,12	0,885	13,663	0,000***	1-2,3,5
	2.Öğretim Görevlisi	147	3,59	0,888			
	3.Yrd. Doçent	162	3,70	0,908			
	4.Doçent	36	3,50	0,926			
	5.Profesör	84	4,00	0,659			

: $p < 0,01$ *: $p < 0,001$

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, ünvanlar arasında dışa dönüklük puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiş ($p>0,05$) iken kişilik, sorumluluk ve duygusal denge puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre; araştırma görevlisi olanların kişilik ($\bar{x}=3,47$) ve duygusal denge ($\bar{x}=3,12$) puan ortalamaları öğretim görevlisi (kişilik: ($\bar{x}=3,73$); duygusal denge: ($\bar{x}=3,59$)), yardımcı doçent (kişilik: ($\bar{x}=3,69$); duygusal denge: ($\bar{x}=3,70$)) ve profesörlerin (kişilik: ($\bar{x}=3,83$); duygusal denge: ($\bar{x}=4,00$)) puan ortalamaları anlamlı derecede daha düşük iken öğretim görevlisi olanların sorumluluk ($\bar{x}=4,41$) puan ortalaması araştırma görevlisi ($\bar{x}=4,20$) ve yardımcı doçent ($\bar{x}=4,20$) puan ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Çizelge 8.49: Örgütsel Güven Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Ünvanlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Ünvan	N	Ort.	SS	F	p	Fark (Tukey Testi)
Örgütsel Güven Puanı	1.Arş. Görevlisi	111	3,24	0,683	3,068	0,016*	3-5
	2.Öğretim Görevlisi	147	3,27	0,728			
	3.Yrd. Doçent	162	3,45	0,696			
	4.Doçent	36	3,20	0,946			
	5.Profesör	84	3,17	0,536			
Alt Boyutlar							
Yöneticiye Güven	1.Arş. Görevlisi	111	3,41	1,003	5,220	0,000***	3-2,4,5
	2.Öğretim Görevlisi	147	3,16	0,980			
	3.Yrd. Doçent	162	3,54	0,935			
	4.Doçent	36	3,00	0,960			
	5.Profesör	84	3,14	0,788			
Örgüte Güven	1.Arş. Görevlisi	111	2,80	0,908	1,701	0,148	-
	2.Öğretim Görevlisi	147	2,92	0,894			
	3.Yrd. Doçent	162	3,08	0,960			
	4.Doçent	36	2,96	1,096			
	5.Profesör	84	3,01	0,652			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	1.Arş. Görevlisi	111	3,71	0,788	5,969	0,000***	5-2,3
	2.Öğretim Görevlisi	147	3,84	0,842			
	3.Yrd. Doçent	162	3,89	0,715			
	4.Doçent	36	3,68	0,957			
	5.Profesör	84	3,41	0,708			

*: $p<0,05$ ***: $p<0,001$

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, ünvanlar arasında örgüte güven puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiş ($p>0,05$) iken örgütsel güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre; yardımcı doçent olanların örgütsel güven puan ortalaması ($\bar{X}=3,45$) profesörlerin puan ortalamasından ($\bar{X}=3,17$) anlamlı derecede daha yüksek iken yardımcı doçent olanların yöneticiye güven puan ortalaması ($\bar{X}=3,54$) öğretim görevlisi ($\bar{X}=3,16$), doçent ($\bar{X}=3,00$) ve profesörlerin ($\bar{X}=3,14$) puan ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek, profesörlerin çalışma arkadaşlarına güven puan ortalaması ($\bar{X}=3,41$) ise öğretim görevlisi ($\bar{X}=3,84$) ve yardımcı doçent ($\bar{X}=3,89$) olanların puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşüktür.

Çizelge 8.50: Duygusal Emek Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Ünvanlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Ünvan	N	Ort.	SS	F	p	Fark (Tukey Testi)
Duygusal Emek Puanı	1.Arş. Görevlisi	111	2,48	0,584	5,619	0,000***	1-3,4,5
	2.Öğretim Görevlisi	147	2,35	0,702			
	3.Yrd. Doçent	162	2,20	0,654			
	4.Doçent	36	2,00	0,631			
	5.Profesör	84	2,22	0,574			
Alt Boyutlar							
Derinlemesine Duygusal Emek	1.Arş. Görevlisi	111	2,96	0,808	1,070	0,371	-
	2.Öğretim Görevlisi	147	3,03	1,052			
	3.Yrd. Doçent	162	2,86	0,895			
	4.Doçent	36	2,78	0,929			
	5.Profesör	84	3,01	0,867			
Yüzeysel Duygusal Emek	1.Arş. Görevlisi	111	2,30	0,714	7,178	0,000***	1-3,4,5
	2.Öğretim Görevlisi	147	2,10	0,767			
	3.Yrd. Doçent	162	1,95	0,700			
	4.Doçent	36	1,71	0,570			
	5.Profesör	84	1,92	0,611			

***: $p<0,001$

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, ünvanlar arasında derinlemesine duygusal emek puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiş ($p>0,05$) iken duygusal emek ve yüzeysel duygusal emek puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür

($p < 0,05$). Buna göre; araştırma görevlisi olanların duygusal emek ($\bar{x} = 2,48$) ve yüzeysel duygusal emek ($\bar{x} = 2,30$) puan ortalamalarının yardımcı doçent (duygusal emek: ($\bar{x} = 2,20$); yüzeysel duygusal emek: ($\bar{x} = 1,95$), doçent (duygusal emek: ($\bar{x} = 2,00$); yüzeysel duygusal emek: ($\bar{x} = 1,71$) ve profesörlerin (duygusal emek: ($\bar{x} = 2,22$); yüzeysel duygusal emek: ($\bar{x} = 1,92$) puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksek olduğunu ifade edilebilmektedir.

Çizelge 8.51: Örgütsel Bağlılık Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Ünvanlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Ünvan	N	Ort.	SS	F	p	Fark (Tukey Testi)
Örgütsel Bağlılık Puanı	1.Arş. Görevlisi	111	3,25	0,784	0,462	0,763	-
	2.Öğretim Görevlisi	147	3,28	0,654			
	3.Yrd. Doçent	162	3,26	0,713			
	4.Doçent	36	3,36	0,591			
	5.Profesör	84	3,36	0,758			
Alt Boyutlar							
Duygusal Bağlılık	1.Arş. Görevlisi	111	3,34	1,107	1,976	0,097	-
	2.Öğretim Görevlisi	147	3,41	0,931			
	3.Yrd. Doçent	162	3,60	0,925			
	4.Doçent	36	3,58	0,894			
	5.Profesör	84	3,61	0,794			
Devam Bağlılığı	1.Arş. Görevlisi	111	3,43	0,770	6,729	0,000***	3-1,2
	2.Öğretim Görevlisi	147	3,35	0,983			
	3.Yrd. Doçent	162	2,94	0,922			
	4.Doçent	36	3,31	0,749			
	5.Profesör	84	3,10	0,935			
Normatif Bağlılık	1.Arş. Görevlisi	111	2,94	0,884	1,339	0,254	-
	2.Öğretim Görevlisi	147	2,99	0,869			
	3.Yrd. Doçent	162	3,01	0,821			
	4.Doçent	36	3,03	0,736			
	5.Profesör	84	3,21	0,983			

***: $p < 0,001$

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, ünvanlar arasında örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiş ($p > 0,05$) iken devam bağlılığı puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Buna göre; yardımcı doçent olanların devam bağlılığı puan ortalamasının

($\bar{X}=2,94$) araştırma ($\bar{X}=3,43$) ve öğretim ($\bar{X}=3,35$) görevlilerinin puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük olduğu belirtilmektedir.

Çizelge 8.52: Tükenmişlik Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Ünvanlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Ünvan	N	Ort.	SS	F	p	Fark
Tükenmişlik Puanı	1.Arş. Görevlisi	111	2,32	0,664	1,388	0,237	-
	2.Öğretim Görevlisi	147	2,27	0,612			
	3.Yrd. Doçent	162	2,24	0,742			
	4.Doçent	36	2,35	0,782			
	5.Profesör	84	2,11	0,781			
Alt Boyutlar							
Duygusal Tükenme	1.Arş. Görevlisi	111	2,51	1,214	2,454	0,051	-
	2.Öğretim Görevlisi	147	2,19	0,897			
	3.Yrd. Doçent	162	2,30	1,023			
	4.Doçent	36	2,53	1,136			
	5.Profesör	84	2,15	0,895			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	1.Arş. Görevlisi	111	2,43	0,923	1,436	0,221	-
	2.Öğretim Görevlisi	147	2,72	1,469			
	3.Yrd. Doçent	162	2,49	1,118			
	4.Doçent	36	2,44	1,293			
	5.Profesör	84	2,36	1,542			
Duyarsızlaşma	1.Arş. Görevlisi	111	1,53	0,800	0,572	0,683	-
	2.Öğretim Görevlisi	147	1,60	0,860			
	3.Yrd. Doçent	162	1,53	0,679			
	4.Doçent	36	1,67	0,598			
	5.Profesör	84	1,48	0,886			

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, ünvanlar arasında tükenmişlik ve alt boyut puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

Çizelge 8.53: İşten Ayrılma Niyeti Puanı Bakımından Ünvanlar Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Ünvan	N	Ort.	SS	F	p	Fark
İşten Ayrılma Niyeti	1.Arş. Görevlisi	111	2,54	1,257	2,172	0,071	-
	2.Öğretim Görevlisi	147	2,71	0,983			
	3.Yrd. Doçent	162	2,51	1,120			
	4.Doçent	36	2,29	0,780			
	5.Profesör	84	2,36	0,674			

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, ünvanlar arasında işten ayrılma niyeti puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

Çizelge 8.54: Kişilik Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Yaş Grubu	N	Ort.	SS	F	p	Fark (Tukey Testi)
Kişilik Puanı	30 yaş ve altı	114	3,47	0,520	8,726	0,000***	1-2,3,4
	31-40 yaş	183	3,72	0,482			
	41-50 yaş	105	3,66	0,689			
	51 yaş ve üzeri	138	3,79	0,393			
Alt Boyutlar							
Sorumluluk	30 yaş ve altı	114	4,17	0,579	3,409	0,017*	1-4
	31-40 yaş	183	4,33	0,569			
	41-50 yaş	105	4,21	0,555			
	51 yaş ve üzeri	138	4,35	0,468			
Dışa Dönüklük	30 yaş ve altı	114	3,03	0,792	1,028	0,380	-
	31-40 yaş	183	3,15	0,743			
	41-50 yaş	105	3,17	0,975			
	51 yaş ve üzeri	138	3,18	0,599			
Duygusal Denge	30 yaş ve altı	114	3,11	0,848	17,681	0,000***	1-2,3,4
	31-40 yaş	183	3,67	0,916			
	41-50 yaş	105	3,57	1,027			
	51 yaş ve üzeri	138	3,88	0,647			

*: $p<0,05$ ***: $p<0,001$

1= 30 yaş ve altı 2= 31-40 yaş 3= 41-50 yaş 4= 51 yaş ve üzeri

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş grupları arasında dışa dönüklük puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiş ($p>0,05$) iken kişilik, sorumluluk ve duygusal denge puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre;

30 yaş ve altında olanların kişilik ($\bar{x}=3,47$) ve duygusal denge ($\bar{x}=3,11$) puan ortalamaları diğer yaş gruplarının puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük iken 30 yaş ve altında olanların sorumluluk puan ortalaması ($\bar{x}=4,17$) 51 yaş ve üzerinde olanların puan ortalamasından ($\bar{x}=4,35$) anlamlı derecede daha düşüktür.

Çizelge 8.55: Örgütsel Güven Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Yaş Grubu	N	Ort.	SS	F	p	Fark (Tukey Testi)
Örgütsel Güven Puanı	30 yaş ve altı	114	3,12	0,683	4,492	0,004**	1-2,4
	31-40 yaş	183	3,40	0,743			
	41-50 yaş	105	3,23	0,734			
	51 yaş ve üzeri	138	3,35	0,615			
Alt Boyutlar							
Yöneticiye Güven	30 yaş ve altı	114	3,14	0,991	3,837	0,010*	1-2
	31-40 yaş	183	3,49	1,033			
	41-50 yaş	105	3,22	0,906			
	51 yaş ve üzeri	138	3,28	0,824			
Örgüte Güven	30 yaş ve altı	114	2,71	0,895	4,628	0,003**	1-2,4
	31-40 yaş	183	3,00	0,941			
	41-50 yaş	105	2,94	0,950			
	51 yaş ve üzeri	138	3,12	0,773			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	30 yaş ve altı	114	3,67	0,759	3,131	0,025*	2-3
	31-40 yaş	183	3,89	0,844			
	41-50 yaş	105	3,64	0,947			
	51 yaş ve üzeri	138	3,71	0,594			

*: $p < 0,05$ **: $p < 0,01$

1= 30 yaş ve altı 2= 31-40 yaş 3= 41-50 yaş 4= 51 yaş ve üzeri

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş grupları arasında örgütsel güven ve alt boyut puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Buna göre; 30 yaş ve altında olanların örgütsel güven ($\bar{x}=3,12$) ve örgüte güven ($\bar{x}=2,71$) puan ortalamaları 31-40 yaş (örgütsel güven puanı: ($\bar{x}=3,40$); örgüte güven: ($\bar{x}=3,00$)) ve 51 yaş üzerinde olanların (örgütsel güven puanı: ($\bar{x}=3,35$); örgütsel güven: ($\bar{x}=3,12$)) puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük iken 30 yaş ve altında olanların yöneticiye güven puan ortalaması ($\bar{x}=3,14$) 31-40 yaş aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,49$) anlamlı derecede daha düşük; 31-40 yaş aralığında

olanların çalışma arkadaşlarına güven puan ortalaması ($\bar{x}=3,89$) ise 41-50 yaş aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,64$) anlamlı derecede daha yüksektir.

Çizelge 8.56: Duygusal Emek Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Yaş Grubu	N	Ort.	SS	F	p	Fark (Tukey Testi)
Duygusal Emek Puanı	30 yaş ve altı	114	2,49	0,622	7,740	0,000***	1-3,4
	31-40 yaş	183	2,34	0,652			
	41-50 yaş	105	2,11	0,579			
	51 yaş ve üzeri	138	2,19	0,681			
Alt Boyutlar							
Derinlemesine Duygusal Emek	30 yaş ve altı	114	2,90	0,783	6,328	0,000***	3-2,4
	31-40 yaş	183	3,05	0,961			
	41-50 yaş	105	2,63	0,808			
	51 yaş ve üzeri	138	3,09	1,002			
Yüzeysel Duygusal Emek	30 yaş ve altı	114	2,34	0,756	11,023	0,000***	1-2,3,4
	31-40 yaş	183	2,07	0,706			
	41-50 yaş	105	1,92	0,598			
	51 yaş ve üzeri	138	1,86	0,709			

***: $p < 0,001$

1= 30 yaş ve altı 2= 31-40 yaş 3= 41-50 yaş 4= 51 yaş ve üzeri

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş grupları arasında duygusal emek ve alt boyut puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p < 0,05$).

Yukarıdaki sonuçlara göre; 30 yaş ve altında olanların duygusal emek puan ortalaması ($\bar{x}=2,49$) 41-50 yaş ($\bar{x}=2,11$) ve 51 yaş üzerinde olanların ($\bar{x}=2,19$) puan ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek iken 41-50 yaş aralığında olanların derinlemesine duygusal emek puan ortalaması ($\bar{x}=2,63$) 31-40 yaş ($\bar{x}=3,05$) ve 51 yaş üzerinde ($\bar{x}=3,09$) olanların puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük; 30 yaş ve altında olanların yüzeysel duygusal emek puan ortalaması ($\bar{x}=2,34$) ise diğer yaş gruplarının puan ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Çizelge 8.57: Örgütsel Bağlılık Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Yaş Grubu	N	Ort.	SS	F	p	Fark (Tukey Testi)
Örgütsel Bağlılık Puanı	30 yaş ve altı	114	3,17	0,677	3,337	0,019*	1-4
	31-40 yaş	183	3,30	0,710			
	41-50 yaş	105	3,19	0,727			
	51 yaş ve üzeri	138	3,42	0,711			
Alt Boyutlar							
Duygusal Bağlılık	30 yaş ve altı	114	3,23	0,924	6,429	0,000***	1-4
	31-40 yaş	183	3,49	0,971			
	41-50 yaş	105	3,46	0,986			
	51 yaş ve üzeri	138	3,74	0,855			
Devam Bağlılığı	30 yaş ve altı	114	3,43	0,691	4,879	0,002**	1-3
	31-40 yaş	183	3,23	1,061			
	41-50 yaş	105	2,97	0,938			
	51 yaş ve üzeri	138	3,14	0,830			
Normatif Bağlılık	30 yaş ve altı	114	2,83	0,819	3,397	0,018*	1-4
	31-40 yaş	183	3,05	0,854			
	41-50 yaş	105	2,98	0,800			
	51 yaş ve üzeri	138	3,17	0,956			

*:p<0,05 **p<0,01 ***:p<0,001

1= 30 yaş ve altı 2= 31-40 yaş 3= 41-50 yaş 4= 51 yaş ve üzeri

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş grupları arasında örgütsel bağlılık ve alt boyut puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (p<0,05).

Yukarıdaki sonuçlara göre; 30 yaş ve altında olanların örgütsel bağlılık ($\bar{x}=3,17$), duygusal bağlılık ($\bar{x}=3,23$) ve normatif bağlılık ($\bar{x}=2,83$) puan ortalamaları 51 yaş üzerinde olanların puan ortalamalarından (örgütsel bağlılık: ($\bar{x}=3,42$) duygusal bağlılık: ($\bar{x}=3,74$) normatif bağlılık: ($\bar{x}=3,17$)) anlamlı derecede daha düşük iken 30 yaş ve altında olanların devam bağlılığı puan ortalaması ($\bar{x}=3,43$) ise 41-50 yaş aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{x}=2,97$) anlamlı derecede daha yüksektir.

Çizelge 8.58: Tükenmişlik Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Yaş Grubu	N	Ort.	SS	F	p	Fark (Tukey Testi)
Tükenmişlik Puanı	30 yaş ve altı	114	2,34	0,725	10,126	0,000***	4-1,2,3
	31-40 yaş	183	2,33	0,683			
	41-50 yaş	105	2,38	0,830			
	51 yaş ve üzeri	138	1,97	0,514			
Alt Boyutlar							
Duygusal Tükenme	30 yaş ve altı	114	2,47	1,265	5,762	0,001**	4-1,2,3
	31-40 yaş	183	2,34	1,011			
	41-50 yaş	105	2,46	1,066			
	51 yaş ve üzeri	138	2,01	0,701			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	30 yaş ve altı	114	2,50	1,026	3,346	0,019*	2-4
	31-40 yaş	183	2,70	1,327			
	41-50 yaş	105	2,57	1,300			
	51 yaş ve üzeri	138	2,25	1,336			
Duyarsızlaşma	30 yaş ve altı	114	1,63	0,836	7,220	0,000***	4-1,2,3
	31-40 yaş	183	1,56	0,812			
	41-50 yaş	105	1,76	0,925			
	51 yaş ve üzeri	138	1,32	0,472			

*: $p < 0,05$ **: $p < 0,01$ ***: $p < 0,001$

1= 30 yaş ve altı 2= 31-40 yaş 3= 41-50 yaş 4= 51 yaş ve üzeri

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş grupları arasında tükenmişlik ve alt boyut puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p < 0,05$).

Yukarıdaki sonuçlara göre; 51 yaş üzerinde olanların tükenmişlik ($\bar{x} = 1,97$), duygusal tükenme ($\bar{x} = 2,01$) ve duyarsızlaşma ($\bar{x} = 1,32$) puan ortalamaları diğer yaş gruplarının puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük iken 31-40 yaş aralığında olanların düşük kişisel başarı hissi puan ortalaması ($\bar{x} = 2,70$) ise 51 yaş üzerinde olanların puan ortalamasından ($\bar{x} = 2,25$) anlamlı derecede daha yüksektir.

Çizelge 8.59: İşten Ayrılma Niyeti Puanı Bakımından Yaş Grupları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Yaş Grubu	N	Ort.	SS	F	p	Fark (Tukey Testi)
İşten Ayrılma Niyeti	30 yaş ve altı	114	2,72	1,242	3,154	0,025*	1-4
	31-40 yaş	183	2,60	1,158			
	41-50 yaş	105	2,46	0,942			
	51 yaş ve üzeri	138	2,34	0,685			

*: $p < 0,05$

1= 30 yaş ve altı 2= 31-40 yaş 3= 41-50 yaş 4= 51 yaş ve üzeri

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, yaş grupları arasında işten ayrılma niyeti puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p < 0,05$).

Buna göre; 30 yaş ve altında olanların işten ayrılma niyeti puan ortalaması ($\bar{x} = 2,72$) 51 yaş üzerinde olanların puan ortalamasından ($\bar{x} = 2,34$) anlamlı derecede daha yüksektir.

Çizelge 8.60: Kişilik Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Üniversitedeki Deneyim Yılları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Deneyim	N	Ort.	SS	F	p	Fark
Kişilik Puanı	1-5 yıl	261	3,69	0,589	0,692	0,501	-
	6-10 yıl	126	3,63	0,476			
	11 yıl ve üzeri	153	3,69	0,456			
Alt Boyutlar							
Sorumluluk	1-5 yıl	261	4,29	0,593	0,250	0,779	-
	6-10 yıl	126	4,25	0,506			
	11 yıl ve üzeri	153	4,28	0,502			
Dışa Dönüklük	1-5 yıl	261	3,18	0,826	2,933	0,054	-
	6-10 yıl	126	2,99	0,702			
	11 yıl ve üzeri	153	3,19	0,720			
Duyusal Denge	1-5 yıl	261	3,56	0,969	0,474	0,623	-
	6-10 yıl	126	3,65	0,873			
	11 yıl ve üzeri	153	3,57	0,813			

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, üniversitedeki deneyim yılları arasında kişilik ve alt boyut puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

Çizelge 8.61: Örgütsel Güven Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Üniversitedeki Deneyim Yılları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Deneyim	N	Ort.	SS	F	p	Fark
Örgütsel Güven Puanı	1-5 yıl	261	3,31	0,735	0,147	0,863	-
	6-10 yıl	126	3,29	0,637			
	11 yıl ve üzeri	153	3,27	0,709			
Alt Boyutlar							
Yöneticiye Güven	1-5 yıl	261	3,39	1,016	1,775	0,170	-
	6-10 yıl	126	3,28	0,895			
	11 yıl ve üzeri	153	3,21	0,896			
Örgüte Güven	1-5 yıl	261	2,92	0,962	1,031	0,357	-
	6-10 yıl	126	3,06	0,781			
	11 yıl ve üzeri	153	2,95	0,888			
Çalışma Arkadaşlarına Güven	1-5 yıl	261	3,80	0,804	1,978	0,139	-
	6-10 yıl	126	3,63	0,844			
	11 yıl ve üzeri	153	3,77	0,740			

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, üniversitedeki deneyim yılları arasında örgütsel güven ve alt boyut puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

Çizelge 8.62: Duygusal Emek Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Üniversitedeki Deneyim Yılları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Deneyim	N	Ort.	SS	F	p	Fark (Tukey Testi)
Duygusal Emek Puanı	1-5 yıl	261	2,41	0,590	10,340	0,000***	1-2,3
	6-10 yıl	126	2,12	0,630			
	11 yıl ve üzeri	153	2,22	0,726			
Alt Boyutlar							
Derinlemesine Duygusal Emek	1-5 yıl	261	2,98	0,814	3,292	0,038*	2-3
	6-10 yıl	126	2,77	0,987			
	11 yıl ve üzeri	153	3,04	1,023			
Yüzeysel Duygusal Emek	1-5 yıl	261	2,20	0,689	13,021	0,000***	1-2,3
	6-10 yıl	126	1,88	0,684			
	11 yıl ve üzeri	153	1,91	0,737			

*: $p<0,05$ ***: $p<0,001$
1= 1-5 yıl 2= 6-10 yıl 3= 11 yıl ve üzeri
Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma
F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, üniversitedeki deneyim yılları arasında duygusal emek ve alt boyut puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre; 1-5 yıl aralığında deneyimi olanların duygusal emek ($\bar{x}=2,41$) ve yüzeysel duygusal emek

($\bar{x}=2,20$) puan ortalamaları diğer deneyim yıllarının puan ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek iken 6-10 yıl aralığında deneyimi olanların derinlemesine duygusal emek puan ortalaması ($\bar{x}=2,77$) ise 11 yıl ve üzerinde deneyimi olanların puan ortalamasından ($\bar{x}=3,04$) anlamlı derecede daha düşüktür.

Çizelge 8.63: Örgütsel Bağlılık Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Üniversitedeki Deneyim Yılları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Deneyim	N	Ort.	SS	F	p	Fark (Tukey Testi)
Örgütsel Bağlılık Puanı	1-5 yıl	261	3,26	0,707	19,890	0,000***	3-1,2 1-2
	6-10 yıl	126	3,02	0,644			
	11 yıl ve üzeri	153	3,54	0,688			
Alt Boyutlar							
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	261	3,35	0,973	20,090	0,000***	3-1,2
	6-10 yıl	126	3,30	0,937			
	11 yıl ve üzeri	153	3,89	0,799			
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	261	3,33	0,918	10,167	0,000***	2-1,3
	6-10 yıl	126	2,89	0,890			
	11 yıl ve üzeri	153	3,25	0,896			
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	261	3,05	0,844	15,264	0,000***	2-1,3
	6-10 yıl	126	2,69	0,778			
	11 yıl ve üzeri	153	3,25	0,908			

***: $p < 0,001$

1= 1-5 yıl 2= 6-10 yıl 3= 11 yıl ve üzeri

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, üniversitedeki deneyim yılları arasında örgütsel bağlılık ve alt boyut puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p < 0,05$).

Yukarıdaki sonuçlara göre; 11 yıl ve üzerinde deneyimi olanların örgütsel ($\bar{x}=3,54$) ve duygusal bağlılık ($\bar{x}=3,89$) puan ortalamaları diğer deneyim yıllarının puan ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek iken 6-10 yıl aralığında deneyimi olanların devam ($\bar{x}=2,89$) ve normatif bağlılık ($\bar{x}=2,69$) puan ortalamaları ise diğer deneyim yıllarının puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşüktür.

Çizelge 8.64: Tükenmişlik Puanı ve Alt Boyut Puanları Bakımından Üniversitedeki Deneyim Yılları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Deneyim	N	Ort.	SS	F	p	Fark (Tukey Testi)
Tükenmişlik Puanı	1-5 yıl	261	2,28	0,659	1,579	0,207	-
	6-10 yıl	126	2,28	0,781			
	11 yıl ve üzeri	153	2,17	0,707			
Alt Boyutlar							
Duygusal Tükenme	1-5 yıl	261	2,25	1,030	1,972	0,140	-
	6-10 yıl	126	2,46	1,066			
	11 yıl ve üzeri	153	2,27	0,987			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	1-5 yıl	261	2,68	1,284	4,508	0,011*	1-2
	6-10 yıl	126	2,30	1,000			
	11 yıl ve üzeri	153	2,41	1,421			
Duyarsızlaşma	1-5 yıl	261	1,60	0,831	8,405	0,000***	3-1,2
	6-10 yıl	126	1,70	0,917			
	11 yıl ve üzeri	153	1,34	0,492			

*: $p < 0,05$ ***: $p < 0,001$

1= 1-5 yıl 2= 6-10 yıl 3= 11 yıl ve üzeri

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, üniversitedeki deneyim yılları arasında tükenmişlik ve duygusal tükenme puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiş ($p > 0,05$) iken düşük kişisel başarı hissi ve duyarsızlaşma puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Buna göre; 1-5 yıl aralığında deneyimi olanların düşük kişisel başarı hissi puan ortalaması ($\bar{X} = 2,68$) 6-10 yıl aralığında deneyimi olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 2,30$) anlamlı derecede daha yüksek iken 11 yıl ve üzerinde deneyimi olanların duyarsızlaşma puan ortalaması ($\bar{X} = 1,34$) ise diğer deneyim yıllarının puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşüktür.

Çizelge 8.65: İşten Ayrılma Niyeti Puanı Bakımından Üniversitedeki Deneyim Yılları Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

	Deneyim	N	Ort.	SS	F	p	Fark
İşten Ayrılma Niyeti	1-5 yıl	261	2,59	1,122	3,015	0,050	-
	6-10 yıl	126	2,61	0,963			
	11 yıl ve üzeri	153	2,36	0,945			

Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

F: Test İstatistiği, p: Anlamlılık Düzeyi

Uygulanan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, üniversitedeki deneyim yılları arasında işten ayrılma niyeti puan ortalamalarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p > 0,05$).

9 SONUÇLAR, TARTIŞMA VE SONRAKİ ARAŞTIRMACILAR İÇİN ÖNERİLER

9.1 Sonuçlar

Bu araştırmada, İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde görev yapan 540 akademik personelden anket yöntemi ile toplanan veriler ile analizler yapılmış olup, akademik personelin kişilik özelliklerinin, örgütsel güven ve bağlılığın duygusal emek üzerindeki etkileri ve duygusal emeğin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde tükenmişliğin rolü incelenmiştir.

Yapılan literatür taraması sonucunda aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

H₁:Kişiliğin duygusal emek üzerine anlamlı etkisi vardır.

H_{1a}:Dışa dönüklüğün derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{1b}:Sorumluluğun derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{1c}:Duygusal dengenin derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{1d}:Uyumluluğun derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{1e}:Açıklığın derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{1f}:Dışa dönüklüğün yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H_{1g}:Sorumluluğun yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H_{1h}:Duygusal dengenin yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H_{1i}:Uyumluluğun yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H_{1j}:Açıklığın yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H₂:Örgütsel güvenin duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{2a}:Yöneticiye güvenin derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{2b}:Çalışma arkadaşlarına güvenin derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{2c}:Örgüte güvenin derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{2d}:Yöneticiye güvenin yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H_{2e}:Çalışma arkadaşlarına güvenin yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H_{2f}:Örgüte güvenin yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H₃:Örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{3a}:Duygusal bağlılığın derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{3b}:Devam bağlılığının derinlemesine duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H_{3c}:Normatif bağlılığın derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{3d}:Duygusal bağlılığın yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H_{3e}:Devam bağlılığının yüzeysel duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{3f}:Normatif bağlılığın yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.

H₄:Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{4a}:Derinlemesine duygusal emeğin tükenmişlik üzerine negatif etkisi vardır.

H_{4b}:Yüzeysel duygusal emeğin tükenmişlik üzerine pozitif etkisi vardır.

H₅:Duygusal emeğin ile işten ayrılma niyeti üzerine pozitif etkisi vardır.

H_{5a}:Derinlemesine duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır.

H_{5b}:Yüzeysel duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır.

H₆:Tükenmişliğin işten ayrılma niyetine pozitif etkisi vardır.

H₇:Duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık rolü vardır.

H_{7a}:Derinlemesine duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık rolü vardır.

H_{7b}:Yüzeysel duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık rolü vardır.

Araştırmanın tanımlayıcı sayısal verileri aşağıdaki gibidir:

Araştırmaya katılan akademisyenlerin 297' si kadın (%55), 243' ü erkek (%45) olarak dağılım göstermektedir.

Ünvanına göre, 111' i araştırma görevlisi (%20,6), 147' si öğretim görevlisi (%27,2), 162'si yardımcı doçent (%30), 36' sı doçent (%6,7) ve 84'ü profesör (%15,6) olarak dağılmaktadır.

Yaş değişkenine göre 30 ve altı, 114 kişi (%21,1), 31-40 yaş arası 183 kişi (%33,8), 41-50 yaş arası 105 kişi (%19,4), 51 yaş ve üzeri 138 kişi (%25,6) yer almaktadır.

Üniversitedeki deneyimde ise 1-5 yıl arası deneyime sahip olan 261 kişi (%48,3), 6-10 yıl arası deneyime sahip olan 126 kişi (%23,3), 11 yıl ve üzeri 153 kişi (%28,3) olduğu belirtilmiştir.

Araştırmaya katılanların derinlemesine duygusal emek gösterimlerinin (3,25) yüzeysel duygusal emek gösterimlerinden daha yüksek (3,05) olduğu ve genel olarak duygusal emek gösterim düzeyinin ise 3,52 olarak orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin duygusal bağlılık düzeyi 3,49 ile yüksek, devam bağlılığı 3,20 ile orta düzeyde, normatif bağlılık düzeyi ise 3,02 ile orta düzeydedir. Örgütsel bağlılık düzeyi ise 3,29 ile orta düzeydedir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin yöneticiye güven düzeyi 3,31 ile orta, örgüte güven düzeyi 2,96 ile orta, çalışma arkadaşlarına güven düzeyi 3,75 ile yüksek, genel olarak örgütsel güven düzeyi ise 3,29 ile orta düzeyde olarak tespit edilmiştir.

Kişilik puan ortalamalarına bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların sorumluluk düzeyi 4,28 ile çok yüksek, dışa dönüklük düzeyi, 3,14 ile orta, duygusal denge düzeyi, 3,59 ile yüksek olarak tespit edilmiştir.

Tükenmişlik puanları açısından değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin duygusal tükenme düzeyi, 2,31 ile zayıf, düşük kişisel başarı hissi düzeyi, 2,52 ile zayıf, duyarsızlaşma düzeyi 1,55 ile çok zayıf ve genel olarak tükenmişlik düzeyi ise 2,25 ile zayıf olarak saptanmıştır.

İşten ayrılma niyeti düzeyi ise, 2,53 ile zayıf olarak saptanmıştır.

Araştırmanın demografik özelliklerine göre karşılaştırma verileri aşağıdaki gibidir:

Kişilik özelliklerine göre kadınlar ve erkekler arasındaki farklılığa bakıldığında, kadınların sorumluluk puan ortalamasının (4,39), erkeklerin puan ortalamasından (4,14) anlamlı derecede daha yüksek, kadınların duygusal denge puan ortalamasının (3,44), erkeklerin puan ortalamasından (3,76) anlamlı derecede daha düşük olduğu görülmektedir.

Kişilik özelliklerine göre ünvanlar arasındaki farklılığa bakıldığında, araştırma görevlisi olanların duygusal denge puan ortalamaları öğretim görevlisi, yardımcı doçent ve profesörlerin puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük iken, öğretim görevlisi olanların sorumluluk puan ortalaması araştırma görevlisi ve yardımcı doçent puan ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Kişilik özelliklerine göre yaş grupları arasındaki farklılığa bakıldığında, 30 yaş ve altında olanların duygusal denge puan ortalamaları diğer yaş gruplarının puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük iken, 30 yaş ve altında olanların sorumluluk puan ortalaması 51 yaş ve üzerinde olanların puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür.

Örgütsel güven ve alt boyutları ile ünvanlar arasındaki farklılık incelendiğinde, yardımcı doçent olanların örgütsel güven puan ortalaması profesörlerin puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksek iken, yardımcı doçent olanların yöneticiye güven puan ortalaması öğretim görevlisi, doçent ve profesörlerin puan ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek, profesörlerin çalışma arkadaşlarına güven puan ortalaması ise öğretim görevlisi ve yardımcı doçent olanların puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşüktür.

Örgütsel güven ve alt boyutları ile yaş grupları arasındaki farklılık incelendiğinde, 30 yaş ve altında olanların örgüte güven puan ortalamaları 31-40 yaş ve 51 yaş üzerinde olanların puan ortalamalarından anlamlı derecede

daha düşük iken, 30 yaş ve altında olanların yöneticiye güven puan ortalaması 31-40 yaş aralığında olanların puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşük; 31-40 yaş aralığında olanların çalışma arkadaşlarına güven puan ortalaması ise 41-50 yaş aralığında olanların puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Duygusal emek alt boyutları ile ünvanlar arasındaki farklılığa bakıldığında, araştırma görevlisi olanların duygusal emek ve yüzeysel duygusal emek puan ortalamalarının yardımcı doçent, doçent ve profesörlerin puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Duygusal emek alt boyutları ile yaş grupları arasındaki farklılığa bakıldığında, 30 yaş ve altında olanların duygusal emek puan ortalaması 41-50 yaş ve 51 yaş üzerinde olanların puan ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek iken 41-50 yaş aralığında olanların derinlemesine duygusal emek puan ortalaması 31-40 yaş ve 51 yaş üzerinde olanların puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük; 30 yaş ve altında olanların yüzeysel duygusal emek puan ortalaması ise diğer yaş gruplarının puan ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksektir.

Duygusal emek alt boyutları ile üniversitedeki deneyim arasındaki farklılığa bakıldığında 1-5 yıl aralığında deneyimi olanların duygusal emek ve yüzeysel duygusal emek puan ortalamaları diğer deneyim yıllarının puan ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek iken, 6-10 yıl aralığında deneyimi olanların derinlemesine duygusal emek puan ortalaması ise 11 yıl ve üzerinde deneyimi olanların puan ortalamasından anlamlı derecede daha düşüktür.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile cinsiyet arasındaki farklılık incelendiğinde erkeklerin duygusal bağlılık puan ortalamasının (3,60), kadınların puan ortalamasından (3,40) anlamlı derecede daha yüksek olduğu söylenebilir. Görülüyorki erkeklerin duygusal bağlılığı, kadınlara göre daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile ünvanlar bakımından arasındaki farklılığa bakıldığında yardımcı doçent olanların devam bağlılığı puan ortalamasının, araştırma ve öğretim görevlilerinin puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile yaş grupları arasındaki farklılığa bakıldığında, 30 yaş ve altında olanların örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık puan ortalamaları 51 yaş üzerinde olanların puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük iken 30 yaş ve altında olanların devam bağlılığı puan ortalaması ise 41-50 yaş aralığında olanların puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile deneyim arasındaki farklılık incelendiğinde, 11 yıl ve üzerinde deneyimi olanların örgütsel ve duygusal bağlılık puan ortalamaları diğer deneyim yıllarının puan ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek iken 6-10 yıl aralığında deneyimi olanların devam ve normatif bağlılık puan ortalamaları ise diğer deneyim yıllarının puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşüktür.

Tükenmişlik ve alt boyutları ile kadınlar ve erkekler arasındaki farklılığa bakıldığında, erkeklerin duyarsızlaşma puan ortalamasının (1,67), kadınların puan ortalamasından (1,45) anlamlı derecede daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Görülüyor ki erkeklerin duyarsızlaşması, kadınlara göre daha yüksektir.

Tükenmişlik ve alt boyutları ile yaş grupları arasındaki farklılığa bakıldığında, 51 yaş üzerinde olanların tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puan ortalamaları diğer yaş gruplarının puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşük iken, 31-40 yaş aralığında olanların düşük kişisel başarı hissi puan ortalaması ise 51 yaş üzerinde olanların puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Tükenmişlik ve alt boyutları ile deneyim arasındaki farklılığa bakıldığında, 1-5 yıl aralığında deneyimi olanların düşük kişisel başarı hissi puan ortalaması 6-10 yıl aralığında deneyimi olanların puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksek iken, 11 yıl ve üzerinde deneyimi olanların duyarsızlaşma puan ortalaması ise diğer deneyim yıllarının puan ortalamalarından anlamlı derecede daha düşüktür.

İşten ayrılma niyeti ile yaş grupları arasındaki farklılığa bakıldığında, 30 yaş ve altında olanların işten ayrılma niyeti puan ortalaması 51 yaş üzerinde olanların puan ortalamasından anlamlı derecede daha yüksektir.

Değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine ait sonuçlar aşağıda yer almaktadır:

Kişilik alt boyutlarından olan duygusal denge, dışa dönüklük ve sorumluluk, derinlemesine duygusal emeğe pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,201, Std. Beta=0,038, Std. Beta=0,154). Duygusal denge, dışa dönüklük ve sorumluluk puanlarındaki artış derinlemesine duygusal emekte artışa neden olmaktadır.

Dışa dönüklük, duygusal denge ve sorumluluk, yüzeysel duygusal emeğe negatif etki yapmaktadır (Std. Beta=-0,043, Std. Beta=-0,243, Std. Beta=-0,092). Dışa dönüklük, duygusal denge ve sorumluluk puanlarındaki artış yüzeysel duygusal emekte azalışa neden olmaktadır.

Bağımsız değişkenlerden olan yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven, derinlemesine duygusal emeğe pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,018, Std. Beta=0,066, Std. Beta=0,189). Yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven puanlarındaki artış derinlemesine duygusal emekte artışa neden olmaktadır.

Örgüte güven düzeylerinden olan çalışma arkadaşlarına güven, yüzeysel duygusal emeğe pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,120). Çalışma arkadaşlarına güven puanındaki artış yüzeysel duygusal emekte artışa neden olmaktadır.

Duygusal bağlılık alt boyutu derinlemesine duygusal emeğe pozitif etki yapmakta (Std. Beta=0,080) iken, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları derinlemesine duygusal emeğe negatif etki yapmaktadır (Std. Beta=-0,156, Std. Beta=-0,093). Duygusal bağlılık puanlarındaki artış derinlemesine duygusal emekte artışa, devam bağlılığı ve normatif bağlılık puanlarındaki artış ise derinlemesine duygusal emekte azalışa neden olmaktadır.

Duygusal bağlılık alt boyutu yüzeysel duygusal emeğe negatif etki yapmakta (Std. Beta=-0,228) iken devam bağlılığı alt boyutu yüzeysel duygusal emeğe pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,195). Duygusal bağlılık puanlarındaki artış yüzeysel duygusal emekte azalışa, devam bağlılığı puanındaki artış ise yüzeysel duygusal emekte artışa neden olmaktadır.

Duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık rolüne ilişkin incelemelerde duygusal emek işten ayrılma niyetine pozitif etki

yapmaktadır (Std. Beta=0,271). Duygusal emek puanındaki artış işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır.

Tükenmişlik de işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,482). Tükenmişlik puanındaki artış işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır. Aracılık etkisi incelendiğinde de Duygusal Emek -> Tükenmişlik -> İşten Ayrılma Niyeti” aracılık ilişkisinde aracı değişken yok iken anlamlı olarak bulunan “Duygusal Emek -> İşten Ayrılma Niyeti” direkt etkisi, aracı değişken modele eklendiğinde anlamsız olmaktadır. Tükenmişliğin duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır (Z=3,973; p<0,001). Tüm sonuçlara göre, tükenmişliğin bu ilişkide tam aracılık yaptığı saptanmıştır.

Derinlemesine duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık rolüne ilişkin incelemelerde ise; derinlemesine duygusal emek işten ayrılma niyetine negatif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,432). Derinlemesine duygusal emek puanındaki artış işten ayrılma niyetinde azalışa neden olmaktadır. Derinlemesine duygusal emek tükenmişliğe negatif etki yapmaktadır (Std. Beta=-0,3335). Derinlemesine duygusal emek puanındaki artış tükenmişliği azaltmaktadır. Tükenmişlik işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,482). Tükenmişlik puanındaki artış işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır. Aracılık etkisi incelendiğinde, Derinlemesine Duygusal Emek -> Tükenmişlik -> İşten Ayrılma Niyeti” aracılık ilişkisinde aracı değişken yok iken anlamlı olarak bulunan “Derinlemesine Duygusal Emek -> İşten Ayrılma Niyeti” direkt etkisi, aracı değişken modele eklendiğinde de anlamlı bulunmuştur. Tükenmişliğin derinlemesine duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır (Z=3,952; p<0,001). Tüm sonuçlara göre, tükenmişliğin bu ilişkide kısmi aracılık yaptığı saptanmıştır.

Yüzeysel duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık rolüne ilişkin incelemelerde, yüzeysel duygusal emek işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,321). Yüzeysel duygusal emek puanındaki artış işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır. Yüzeysel duygusal emek duygusal tükenmeye pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,253). Yüzeysel duygusal emek puanındaki artış duygusal tükenmeyi azaltmaktadır.

Tükenmişlik, işten ayrılma niyetine pozitif etki yapmaktadır (Std. Beta=0,482). Tükenmişlik puanındaki artış işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır. Aracılık etkisi incelendiğinde “Yüzeysel Duygusal Emek -> Tükenmişlik-> İşten Ayrılma Niyeti” aracılık ilişkisinde aracı değişken yok iken anlamlı olarak bulunan “Yüzeysel Duygusal Emek -> İşten Ayrılma Niyeti” direkt etkisi, aracı değişken modele eklendiğinde de anlamlı bulunmuştur. Tükenmişliğin yüzeysel duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır ($Z=3,549$; $p<0,001$). Tüm sonuçlara göre, duygusal tükenmişliğin bu ilişkide kısmi aracılık yaptığı saptanmıştır.

9.2 Tartışma

Hizmet sektöründe duyguların gereklilik olduğu gerçeğiyle hareket edilerek duyguların yönetilebildiği sürece bireylere ve kurumlara fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Son yıllarda değişen ve gelişen rekabet şartlarında, sektörde güçlü yer elde etmek ve bu yeri korumak için hizmet alanların memnuniyetinin yaratılması ve sürdürülmesi esastır. Memnuniyetin yaratılması, örgütler için vazgeçilmez bir değer haline gelmiştir. Hem teknolojideki yenilikler ve dijitalleşme, hem de insan kaynağı, hizmet alanların tatmini için üstün çaba ile uğraş vermektedir.

İnsan kaynağının gelişmesi için düzenlenen eğitimler ve yapılan performans takipleri de önemini arttırmaktadır. Tüm bu gelişmeler ışığında olumlu sonuçların yaratılması için çalışanların sergiledikleri duygusal emeğin rolü daha da önemli hale gelmektedir.

Örgütler sergilenen emeğin gösterimi için çeşitli kurallar koymakta ve hayata geçmesini beklemektedirler. Özellikle hizmet sektöründe son zamanlarda yaşanan büyümenin etkisi ile duygusal emek, örgütlerin başarısı için önemli bir bileşendir. Gölge emek olarak da bilinen duygusal emek, çalışanların, örgütlerin koydukları kurallar çerçevesinde, beklentilerin karşılanabilmesi için duygusal olarak sarfettikleri çabadır. Hoschild tarafından yapılan çalışma ile tanımlanan kavram, ücret karşılığında ruhsal ve bedensel olarak gösterilen duygu yönetimi olarak belirtilmiştir. Duygusal emeğin etkilendiği değişkenler ve sebep olduğu sonuçlar pek çok araştırmaya konu olmuştur.

Üniversiteler, bilimsel çalışmaların yapılması ve öğrencilerin bugünün ve geleceğin iş dünyasındaki beklentilerine hazırlanması ve onların topluma faydalı birey haline gelmelerindeki süreçte etkin rol oynamaktadırlar. Akademisyen-öğrenci ilişkisi gözönüne alındığında da akademisyenlerin görevlerinin gerektirdiği bilgi ve beceri ile öğrencilerine karşı sevgi ve hoşgörü ile yaklaştıklarında, çelişkiden uzak, yardımsever olduklarında öğrencilerinin kendilerine güven duymasına ve başarılı iletişim sonucunda hem kendisi hem de öğrenciler için memnuniyet verici olumlu sonuçların doğmasına olanak sağlamaktadırlar (Ürü, Sanı vd., 2013: 67). Bu bağlamda üniversitelerde akademik personele çok fazla görev düşmektedir. Görevlerini yerine getirirken sergiledikleri duygusal emeğe etki eden kişilik özellikleri, örgüte, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına duydukları güven, bağlılık çeşitleri ortaya çıkacak olan sonucu etkilemekte, akademisyenlerin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri farklılaşmaktadır.

Yapılan araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde, elde edilen bulgulara dayanarak, değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri açısından bakıldığında aşağıdaki şekilde yorumlamak mümkündür:

Kişilik özellikleri açısından bakıldığında, dışa dönük kişilik özelliklerine sahip akademisyenlerin derinlemesine duygusal emek gösterdikleri belirlenmiştir. Dışa dönük kişiler, çalışma sırasında gereken davranışları, gerekli duygusal çabayı rahatlıkla gösterebilmektedirler, insanlarla kurdukları iyi iletişim ve birarada olmak isteklilikleri ve empati kurabilme yetenekleri, enerji dolu yapıları onların derinlemesine duygusal emek gösterimlerini artırmaktadır.

Literatüre bakıldığında yapılan çalışmalarla ortaya çıkan sonuç örtüşmektedir (Barrick ve Mount, 2005: 359; Cheung ve Tang, 2009: 75; Kiffin-Petersen vd., 2010: 43; Yeni, 2016: 402). Literatürde dışa dönüklük ile derinlemesine davranış arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve samimi davranışla aralarında anlamlı bir ilişkinin varlığının belirtildiği çalışma da yeralmaktadır (Beğenirbaş ve Yalçın, 2012: 88).

Kişilik özelliklerinden sorumluluk özelliğine sahip akademisyenlerin de derinlemesine duygusal emek gösterimleri yüksektir. Sorumluluk özelliğine sahip olan akademisyenler çalışma sırasında göstermeleri gereken duygusal çabayı

rahatlıkla sergilemekte ve duygusal uyum içinde hareket etmektedirler. Çünkü sorumluluk özelliğine sahip akademisyenler yapıları gereği, amaca yönelik planlama yaparlar ve görev bilinci ile hareket eden kişilerdir. Kurumların kendilerine yükledikleri misyonu rahatlıkla ve özveri ile kabul edip, yapıları gereği olumsuz duygulardan uzak durarak duygu ve davranışlarını kolaylıkla uyumlandırabilirler.

Yapılan çalışmalara bakıldığında, çıkan sonuçların literatür ile paralellik gösterdiği (Yeni, 2015: 136), beş faktör kişilik özellikleri boyutlarından uyumluluk boyutu ile duygusal emek boyutlarından hem derinlemesine hem de samimi davranış boyutları ile aralarında anlamlı ilişkinin olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir (Basım vd., 2013: 88), yapılan bir başka çalışmada ise (Beğenirbaş ve Yalçın, 2012: 32) duygusal emek boyutlarından sadece samimi davranış boyutu ile ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Akademisyenlerin duygusal denge kişilik özelliğine sahip olmaları, onların daha güçlü empati kurmalarına yol açarak derinlemesine duygusal emek gösterimlerini artırmaktadır. Akademisyenlerin duygusal dengelilik hali sergilemesi, endişe ve kaygıdan arınmış şekilde öğrencilere karşı gösterilmesi gereken duyguları ve sergilenmesi gereken davranışları rol yaparak değil derinden hissederek ve uyum içinde sergilemelerine yol açmaktadır.

Akademisyenlerin dışa dönük olması, sorumluluk ve duygusal denge kişilik özelliğine sahip olmaları, yüzeysel duygusal emek gösterimleri ile negatif ilişkilidir. Genel olarak bakıldığında pozitif kişilik özelliğine sahip olan akademisyenler, yüzeysel duygusal emek gösterimlerini düşürmekte ve gerçekte hissetmedikleri duyguları göstermeye çalışmamaktadırlar.

Akademisyenlerin örgüte olan güvenleri duygusal emek gösterim şekillerini etkilemektedir. Dürüstlük ve doğruluğa dayanan kavram olarak anlatılan güven, akademisyenlerin gösterdiği duygusal emeği değiştirmektedir. Güven arttıkça derinlemesine duygusal emeğin artması, akademisyenlerin sağlıklı ve inanç ortamlarında kendilerindeki duygusal çelişkiyi azaltabilmelerine olanak sağlamaktadır.

Diğer yandan yöneticiye duyulan güven nedeni ile akademisyenlerin derinlemesine duygusal emek gösterimleri artmaktadır. Davranışlarda tutarlılık, dürüstlük, kontrol, doğru şekilde amacına uygun yapılan geri bildirim, ilgi ve

özenin tam olarak gösteriliyor olması, karşılıklı sevgi ve nezakete dayalı, tutarlı ve doğru kararların alındığına olan inanış, verilen sözlerin tutulacağına olan inancın doğurduğu güven nedeni ile duygularını daha da derinleştirip, büyük bir çaba içerisinde, daha fazla empati kurarak samimi duygularla öğrencilere yaklaştıkları belirtilebilir.

İş arkadaşları ile olan pozitif ilişkiler her sektörde olduğu gibi akademik dünyada da etkisini göstermektedir. Akademisyenlerin çalışma arkadaşlarına olan güveni, onları daha pozitif duygularla harekete geçirip derinlemesine duygusal emek gösterimlerini artırmaktadır. Çalışma arkadaşları ile olan pozitif ilişkiler, yürütülen ortak projelerden doğan sinerji, olumlu hava ve güven duygusu, çalışan memnuniyeti doğmasına, genel olarak başarılı sonuçların doğmasına yol açmakta bu da derinlemesine duygusal emeği yani üniversitelerde akademisyenlerin görevlerini içselleştirerek, rol yapmadan içten şekilde icra etmelerini artırmaktadır.

Elde edilen sonuçlar yazın alanında daha önce yapılmış çalışmaların sonuçları ile örtüşmektedir, meslektaşlara olan güven, duygusal emeğin getirdiği zorluklarla başa çıkmada etkilidir (Yin, Huang ve Lee, 2017: 127).

Yöneticiye güven duyulması ile yüzeysel duygusal emek arasında ilişki bulunmamaktadır. Güvenin gerek akademisyenler gerekse üniversiteler için pozitif sonuçlar doğuran bir kavram olması, yüzeysel duygusal emekle ilişkisinin bulunmamasını açıklamaktadır.

Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, yüzeysel duygusal emeği artırmaktadır. Duygusal olarak çelişki anlamına da gelen yüzeysel duygusal emek gösterimleri artmaktadır. Literatüre bakıldığında daha önce yapılan çalışmalarla (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 15; Morris ve Feldman, 1996: 986; Brotheridge ve Grandey, 2002: 25; Ünal, 2011: 66) uyumluluk göstermesi ile birlikte çalışma arkadaşları ile olan iyi ilişkilerin rol yapma, duygularını uyumlandırma çabasına girmeden gösterilen duygusal emeği artırıyor olması yapılacak sonraki çalışmalarda da araştırılmaya devam edilmelidir.

Akademisyenlerin örgütsel bağlılıkları ile duygusal emek gösterimleri arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Örgüte olan bağlılık, akademisyenlerin örgütte beklentilerinin karşılandığı, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve

örgütte kalmaya devam etmek istemesi anlamına gelmekte olduğu için duygusal emek gösterimleri de örgüte olan bağlılıklarına göre değişmektedir.

Akademisyenlerin duygusal bağlılıklarının derinlemesine duygusal emek gösterimlerine etkisi pozitifdir, duygusal olarak bağlılık hisseden akademisyenler örgüt politikalarını rahatlıkla benimsemektedirler ve bu sebeple örgütün kendilerinden beklentilerini duygu değişimine rahatlıkla giderek, duygularını beklentiler yönünde uyarlayabilmekte ve derinlemesine duygusal emek gösterebilmektedirler.

Bu sonuç daha önce yapılan çalışmalarla da benzerlik göstermektedir (Co, Rutherford ve Park, 2012: 670; Öz, 2007: 11). Duygusal bağlılık sebebi ile yani akademisyenlerin örgütte aradıkları değerleri bulmaları, beklentilerinin karşılanarak örgüte sevecek ve isteyerek devam ettikleri, örgütle kendilerini bütünleştirebildikleri için derinlemesine duygusal emek gösterimleri de yüksek olmaktadır; bu durumda akademisyenlerin göstermek durumunda kaldıkları duyguyu gerçekten hissetmeye çalıştıkları bilinmektedir.

Duygusal bağlılıkları yüksek olan akademisyenlerin yüzeysel duygusal emek gösterimleri düşmektedir. Yüzeysel duygusal emek gösterimlerindeki azalışın sebebi, akademisyenin iş yerinde isteyerek bulunması, alternatif iş imkanlarının olabileceğine dair inancının olmasına rağmen kendi isteği ile, zorunlu bir durum içermemesi sebebi ile rol yapmadan çalışmak için istekli ve özverili olması anlamına gelmektedir. Bu durum daha önce yapılmış olan çalışma (Giderler, Durmuş ve Kırmızı, 2016: 127) ile uyum göstermektedir.

Akademisyenlerin devam bağlılığı göstermeleri onların derinlemesine duygusal emek gösterimlerini negatif yönde etkilemektedir. Bunun sebebi akademisyenlerin yapmak zorunda oldukları bazı görev ve sorumluluklardan hoşnut olmadan belirli faydalar sağladıkları için üniversitede kalmalarıdır. Zorunlu şartlar sebebi ile çalışmaya devam eden akademisyenlerin derinlemesine duygusal emek gösterememeleri, yani duygularını tam olarak uyarlamak istememeleri ve buna çaba göstermemelerinin sebebi olarak kabul edilebilir.

Devam bağlılığı gösteren akademisyenlerin, yüzeysel duygusal emek gösterimleri artış göstermektedir. Sadece çalışmak zorunda oldukları ve

üniversiteden ayrıldıklarında daha iyi şartlar sağlayan örgüt dışında çalışma fırsatları bulamayacaklarını düşündüklerinde, yüzeysel duygusal emek gösterimleri artmaktadır, duygusal çelişkileri yüksek olmakta, gerçek duygularını maskeleyerek çalışmaya devam etmektedirler. Kısaca belirtmek gerekirse yüzeysel duygusal emek gösteriminin artması, akademisyenlerin buldukları üniversite dışında çalışma imkanı bulamayacaklarını düşündüklerinden ve mecburi şartlar sebebi ile çalışmaya devam ettiklerinden kaynaklandığı belirtilebilir.

Normatif bağlılık gösteren çalışanların derinlemesine duygusal emek gösterimleri düşüktür. Örgüte karşı hissedilen sorumluluk bilinci ile oluşan bağlılık bir süre sonra sadece görev bilinci ile hareket etmeye ve bu sebeple de derinlemesine duygusal emek gösteriminde azalmaya yol açmakta olduğu ifade edilebilir. Sadakat normları ile ilişkili olduğu bilinen normatif bağlılığın derinlemesine duygusal emeğe olumsuz etki yapması konusu yapılacak farklı araştırmalarla incelenmeye devam etmelidir.

Duygusal emek, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik ilişkilerine bakıldığında ise, Duygusal emek gösterimleri, tükenmişlik düzeyini arttırmaktadır. Hizmet sektörü, işin alıcıya ulaşması aşamasında duyguların da sergilenmesini gerektirmektedir. Bir süre sonra sergilenen duygular nedeniyle çalışanlarda yorulmuşluk ve duygusal kaynaklarda azalma ve tükenme yaşanmaktadır. İçinde buldukları ruh hallerini şeffaflıkla yansıtamamaları ve belirli kurallar çerçevesinde hareket edilmesi yıpranma payını artırmaktadır. Eğitim dünyasında yer alan akademisyenlerde de aynı sonuca ulaşılmış, bu durum literatürde yer alan çalışmalar (Hoschild, 1983: 105; Brotheridge ve Grandey, 2002: 25; Schaufeli ve Greenglass, 2001: 501; Goldberg ve Grandey, 2007: 312; Seçer, 2003: 150; Chang ve Chiu, 2009: 310; Köksel, 2009: 150; Çaldağ, 2010: 91; Lv,Xu ve Ji, 2012: 87-105) ile de örtüşmektedir.

Akademisyenlerin derinlemesine duygusal emek gösterimleri, tükenmişlik düzeyini azaltmakta, yüzeysel duygusal emek gösterimleri ise tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır. Duygu değişime gitmek için istekli olmaları ve severek isteyerek çaba göstermeleri tükenmişliği azaltmaktadır. Duygularını

değiştirmeden sadece rol yapmaları akademisyenleri, bir süre sonra tükenmişliğe götürmektedir.

Literatürde de derinlemesine duygusal emek gösterimlerinin tükenmişliği azalttığı, yüzeysel duygusal emeğin tükenmişliği arttırdığı çalışmalar (Brotheridge ve Lee, 2003: 365; Grandey, 2003: 86; Totterdell ve Holman, 2003: 55; Köksel, 2009: 2; Lee ve Tan, 2009: 506-509; Ağırman, 2012: 25; Polatçı ve Özyer, 2015: 131; Korkmaz, Sünnetçioğlu ve Koyuncu, 2015: 14; Bulgurcu Gürel ve Çetinkaya Bozkurt, 2016: 133) yer almaktadır. Tükenmişlik, işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Bu sektörde de diğer sektörlere benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Yapılan araştırmaya göre duygusal emek gösteren akademisyenlerin işten ayrılma niyeti artmaktadır. Kurumların belirtmiş oldukları kurallar sebebi ile davranışlarını uyumlandırmaya çalışıyor olmak, duygusal çelişkiye sebep olmakta ve yorucu bir hale dönüşmektedir. Oluşan memnuniyetsizlik de beraberinde bir süre sonra işten ayrılma niyetini getirmektedir. Genel olarak literatürde duygusal emeğin örgütler için pozitif ancak çalışanlar için olumsuz sonuçlarından bahsedilmiştir.

Çalışmada da duygusal emek gösteren akademisyenlerin işten ayrılma niyeti artmaktadır. Bu durumun, görevleri gereği öğrencilerle sürekli iletişim halinde bulunmaları ve tepkilerini üniversitelerin belirlemiş olduğu kurallar çerçevesi ile çizmeye çalışmaları sebebi ile yüksek çaba göstermeleri neticesinde oluştuğu söylenebilir. Literatürdeki pek çok çalışma (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014; Lv,Xu ve Ji, 2012; Lee ve Ashfort, 1996; Brotheridge ve Grandey, 2002; Naring vd., 2006; Zhang ve Zhu, 2008; Demerouti vd., 2001) ile elde edilen sonuçla örtüşmektedir.

Araştırmada derinlemesine duygusal emeğin işten ayrılma niyetini azaltması sonucuna varılmıştır. Pozitif duygular içinde işlerini yapmaya çalışmaları ve bu anlamda duygularını yönetmeleri akademisyenler için öğrencileri ve üniversite yönetimi tarafından olumlu sonuçlar doğmasına sebep olacak ve iş tatmini açısından da elde edilen kazanç sayesinde netice olarak işten ayrılma niyetinin daha düşük olmasını beraberinde getirecektir.

Derinlemesine duygusal emek gösterimi işten ayrılma niyetini azaltırken, yüzeysel duygusal emek gösterimleri ise artırmaktadır. Akademisyenlerin yüz ifadelerinde, jest ya da ses tonlarında değişiklikler yapmaları, beklenen duyguları vermeye çalışmaları ve olumsuz duygularını gizlemeye çalışmaları bir süre sonra işten ayrılma niyetine kadar dönüşmektedir.

Çelişki yaşayan ve rol yapan yani yüzeysel duygusal emek sergileyen çalışanlar için iş tatmini ve karlılık anlamında tablo daha negatif olup bu durumda onlar, ortam değiştirmek isteyecekler ve de işten ayrılma niyetinde olacaklardır. Literatürde bu sonuçları destekleyen çalışmalara rastlanmaktadır (Chau vd., 2009: 1151; Yürür ve Ünlü, 2011: 81; Çelik ve Yıldız, 2016: 45; Lee, 2017: 1-18).

Araştırmanın sonucuna göre tükenmişlik, işten ayrılma niyetinin artmasına sebep olmaktadır. Tükenmişliğin negatif çıktıları olan memnuniyetsizlik, yaratıcılığın yitirilmesi, giderek başarının düşmesi, işe bağlılığın azalması bir süre sonra işten ayrılma niyetini artırmaktadır.

Yapılan araştırmanın sonucuna göre duygusal emek işten ayrılma niyetini artırmakta, tükenmişlik de eklendiğinde duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi kalkmaktadır. Bu durumda tükenmişlik, duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tam aracıdır. Bu durum, literatürle örtüşen bir durumdur (Bartram, vd., 2012: 156).

Tükenmişlik devreye girdiğinde, işten ayrılma niyetinin artmasının temel sebebi haline gelmesi, içinde bulunulan akademik dünyada tükenmişliğin önemine dikkat çekmektedir. Her ne kadar duygusal emek sebebi ile işten ayrılma niyeti yükselse de işin içine tükenmişlik girdiğinde duygusal emek gösteriminin belirtildiği gibi işten ayrılma niyetinin etkeni olmadığı anlaşılmaktadır. Yüzeysel duygusal emek gösterimi ve işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık rolüne bakıldığında da durum aynı şekilde gerçekleşmektedir.

Derinlemesine duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin rolüne bakıldığında ise; derinlemesine duygusal emek işten ayrılma niyetini düşürmekte, modele tükenmişlik eklendiğinde ise, işten ayrılma niyetine etkisi kısmi aracı değişken şeklindedir ve tükenmişlik araya girdiğinde derinlemesine

duygusal emeğin işten ayrılma niyetini düşürmesinin şiddeti azalmaktadır. Yani tükenmişlik sebebi ile derinlemesine duygusal emek gösterimi işten ayrılma niyetini daha az düşürmüştür. Her ne kadar derinlemesine duygusal emeğin geri dönüşümü pozitif olsa da devreye tükenmişlik girdiğinde bu durum etkilenmektedir denilebilir.

Çalışmada elde edilen sonuçlardan yola çıkarak bireylere aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

Duygusal emek, hizmet sektöründe oldukça yoğundur ve bireylerin kendi kişilik özellikleri ve olanaklarını da göz önüne alarak sektör seçimi yapmaları yararlı olacaktır. Akademisyenlerin kariyer yönetimi açısından kişilik özelliklerine uygun sektörlerde çalışmaları, gelişim ve çeşitli fırsatları beraberinde getirecek, diğer durumda gerek kariyer aşamaları, gerekse psikolojik ve fiziksel olarak çeşitli yetersizlikler ve olumsuzluklarla karşılaşma ihtimalleri artacaktır.

Bireyler duygusal emek gösterimini doğru şekilde yönetebilmek için gelişim göstermelidirler ve tükenmişlik noktasına gelmemeye çalışmalıdırlar. Kurumların alacakları önlemlerin yanı sıra bireysel olarak da tükenmişliğin önüne geçebilmek için profesyonel rehberlik ve koçluk hizmeti alınmalıdır.

Yüzeysel davranış boyutlarının ortaya çıkarttığı tükenme ve işten ayrılma niyetinin artmaması için bireysel donanımlarını artıracak şekilde stres seviyesini kontrol etmeleri, empati yeteneğini arttırmaları ve yeterliliklerini geliştirecek aktivitelere katılmaları önerilmektedir. Bunun için çeşitli ilgi alanlarına yönelik klüplere üyelikler, hobi sahibi olma gibi faaliyetlere yönelmelidirler.

İş hayatında da önemli olduğu bilinen aile içi ilişkilerin sağlıklı yürütülebilmesi için çaba gösterilmelidir. Problem içeren hallerde, psikolojik danışmanlık, izin kullanımı gibi seçenekler değerlendirilmelidir.

Mesleki yeterliliklerini artıracak yeterlilikte kurs, seminer vb. programlara katılım sağlamalıdırlar.

Öğrenciler ile daha çok zaman geçirerek ihtiyaçları tespit etme ve yardımcı olma yönünde istekli olmalıdırlar.

Okul yönetimine beklentilerini şeffaflıkla iletebilmelidirler.

Çalışma arkadaşları ile daha çok zaman geçirecek aktivitelere yer vermelidirler.

Kurumların izlemiş olduğu politikalar, çalışanlar üzerinde etkili olup gösterilen duygusal emeği ve ortaya çıkan sonuçları etkilemektedir. Akademik personelin güven ve bağlılıklarını, mesleki yeterliliklerini artırabilmek için insan kaynakları politikaları ve performans yönetimi, bilimsel ve akademik çalışmaların desteklenmesi ve sosyal ve kültürel aktiviteler gibi başlıklarda aşğıdaki uygulama planları hayata geçirilmeli ve takipler artırılmalıdır:

İnsan kaynakları politikaları ve performans yönetimi açısından bakıldığında;

Kurumlarda görev alan akademisyenlerin kişilik özellikleri önem arzetmektedir. Kişilik özellikleri dikkate alınarak seçme ve yerleştirme politikaları uygulanmalıdır. Görev ve pozisyonun gerektirdiği şekilde seçimler yapılmalıdır. Akademi dünyası gibi öğrenci ile yüzyüze iletişimin fazla olduğu yoğun emek gerektiren alanlarda gereken kişilik özellikleri ele alınarak, dikkatli şekilde özen içinde göreve uygun seçimlerin yapılması sağlanmalıdır. Araştırma sonucuna göre pozitif sonuçların doğmasına sebep olan derinlemesine duygusal emek gösterebilen akademisyenler, dışa dönük, sorumluluk ve duygusal denge kişilik özelliğine sahip olanlardır. Üniversitelerin insan kaynakları departmanları seçme ve yerleştirme görevini icra ederken yukarıda belirtilen kişilik özelliğinde olan akademisyenlerle üniversiteyi buluşturmaya çalışmalıdır.

Kurumda yeni görevlendirilecek akademisyenlerin yanı sıra, mevcutta görev yapan akademisyenler için de gerekli araştırmalar yapıp kişilik özellikleri ile örtüşecek görevlendirmeler yapılmalı ve gerek işe alımlar sırasında gerekse daha sonra ara dönemlerde duygusal kontrolün sağlanabilmesine yönelik çeşitli destek programları uygulanmalıdır.

Çalışılan kuruma güven duyulması, işin kalitesini yükseltmekte pozitif duyguların artmasına ve çelişkiden uzak yüksek empati ile öğrencilere ilgi gösterilmesine olanak sağlamakta olduğundan, kurumlarda güveni artıracak politikalar sürdürülmelidir. Bu bağlamda alınacak kararların rasyonelliği, tutarlılığı ve adaletli sonuçları, ortaya konulan duygusal emeği etkileyecek ve sonuç olarak yüksek öğrenci memnuniyeti ve başarısını beraberinde de çalışan memnuniyetini yaratacaktır. Bu sebeple akademisyenlerin performansları

izlenerek, motivasyonel anlamda ödüllendirilmelerine yönelik süreçler geliştirilmelidir. Başarılı bulunan akademisyenler bir ritüel halinde üniversite yönetimi tarafından takdir belgeleri ile onurlandırılmalıdır.

Kurum içinde akademisyenler için atama ve yükselme kriterleri şeffaflıkla gerçekleştirilmeli, fırsat eşitliğine önem verilmelidir. Uygulanacak ücret politikası, performans takibi ile paralel şekilde tatmin edici seviyede olmalıdır.

İç kontrol standartları tanımlanmalı ve takip sistemi geliştirilmelidir.

Akademisyenlerin örgütün değer ve inançları ile kendi değerlerini bütünleştirmelerine olanak yaratılmalı, bunun için gerek alınacak kararların sağlığı, gerekse süreçlerin tutarlılığı ve yaratılacak ortak anlayış özenle oluşturulmalıdır. Bu bağlamda belirli periyodlarla akademisyenlerle yapılacak anket ya da mülakat şeklinde görüşmelerle talep ve ihtiyaçlar ortaya çıkartılmalı ve buna yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Yönetim tarafından çalışanlara aktarılacak olan vizyon ve misyon toplantıları belirli periyodlarla düzenlenmelidir.

Akademisyenlerin tükenmişlik düzeyleri kontrol edilmeli, erkek akademisyenlerin duyarsızlaşma boyutu önemle izlenmelidir. Eğitimler, seminerler ve benzeri programlar ile tükenmişliğin önüne geçilmeye çalışılması sağlanmalıdır.

Tükenmişlikte ünvan bakımından bir farklılığın görülmemesi sebebi ile tüm kadrolarda bu durum dikkatle yönetilmelidir.

Yaş grubu olarak 31-40 yaş aralığında olanların tükenmişlik düzeylerine diğer yaş gruplarında olanlara göre daha dikkatli yaklaşılmalıdır.

Bilimsel ve akademik çalışmalar açısından bakıldığında;

Bilimsel ve akademik çalışmaların desteklenerek görev yapan akademik personelin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini azaltan olanaklar sağlanmalıdır. Akademisyenlerin işten ayrılma niyetlerinin artmaması, yetişmiş insan gücü kaybı yaşanmaması ve doğabilecek maliyetlerin önlenmesi hedeflenerek, üniversite yönetimleri tarafından tükenmişlik düzeylerinin kontrol altında tutulabilmesi için akademisyenlerin mesleki yeterliliklerinin artırılabilmesi amacıyla yurtiçinde veya yurtdışında bilimsel toplantılara katılım, yayın teşvik ve

proje desteği yaratılmalıdır. Araştırma ve gelişim programları kapsamında doğabilecek maliyetler, üniversiteler tarafından karşılanmalıdır.

Akademisyenlerin gelişmeleri amacıyla üniversite içinde ya da dışında öğrenme kaynaklarına erişilebilirlik için imkan yaratılmalıdır. Akademisyenlerin etkinliklerinin artırabilmesi, yeterli hissetmelerinin sağlanabilmesi ve motivasyonel temeller altında başarılı şekilde hizmet sunabilmeleri için gerekli sayıda ve büyüklükte laboratuvar, kütüphane, bilgisayar alanları, toplantı salonu vb. alanlar geliştirilmelidir.

Akademisyen sayısı öğrenci sayısı ile uyumlu olmalı, adaletli iş yükü dağılımı sağlanmalı, ders saatleri uygun seviyede planlanmalıdır.

İdari görevlere ayrılacak süre planlı ve yeterli şekilde olmalıdır.

Sosyal ve kültürel aktiviteler açısından bakıldığında;

Duygusal bağıllık gösteren akademisyenlerin, derinlemesine duygusal emek gösterimlerinin devam edebilmesi için ve duygusal bağıllığın devamının sağlanabilmesi hedeflenerek, akademisyenlerin tatmin seviyesini artırıcı ve işlerini severek yapmalarına imkan sağlayan faaliyetler ve faaliyet alanları düzenlenmelidir. Sosyal ve kültürel aktivitelere destek olunmalıdır, bu açıdan psikolojik rehberlik, sağlık hizmetleri, yemekhane hizmetleri geliştirilmeli ve kültür sanat etkinliklerine katılım imkanı yaratılmalıdır.

Çalışma arkadaşları ve öğrencilerle iletişimin rahatlıkla sağlanabileceği ortamlar, toplantı odaları, kafeterya ve dinlenme alanları yaratılabilmelidir.

Kadın akademisyenlerin bakmakla yükümlü oldukları çocukları için kreş imkanı yaratılabilmelidir.

Kişisel gelişime yönelik etkinliklerin gerçekleştirilebileceği, bireysel olarak hobi atölyeleri imkanlarının sunulabileceği gibi çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerin de duygusal emek gösterimlerine olumlu yansımaları sebebi ile birlikte yapılacak sosyal ve kültürel etkinlikler için imkanlar yaratılmalı, grup faaliyetleri için çeşitli birliktelik imkanı sağlanabilecek yurt içi ve yurtdışı gezi, müzik grupları, tiyatro grupları vb. etkinlikler yaratılabilmeli ve maliyetler karşılanmalıdır.

Gerek üniversite içinde gerekse dışında sportif etkinliklere olanak sağlanmalıdır. Sevilen veya ihtiyaç duyulan spor dalları için gerekli donanım imkanı yaratılabilmelidir.

9.3 Sonraki Araştırmacılar İçin Öneriler

Duyguların yönetilmesi ile aktarılmak istenenlerin daha doğru ve daha net şekilde karşı tarafa geçmesi sağlanmaktadır. Günümüzde hizmet sektörünün öneminin artması nedeniyle beraberinde rekabet de önemli noktalara taşınmıştır. Bu açıdan bakıldığında sunulan hizmetin kalitesi, yaratılan memnuniyet ve kurumların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için hizmet alanlarla birebir iletişimde olan çalışanların sergilediği duygusal emek önem arz etmektedir.

Çalışanların duygu ve yaklaşımları sebebi ile hizmet alanların memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği yaratılmakla beraber, sergilenen hizmet nedeni ile çalışanlar ve kurumlar da bazı olumlu yada olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadırlar. Oluşturulan memnuniyetin artması ve doğan olumlu sonuçların devamlılığının sağlanması için duygusal emek gösterimlerinin hangi faktörlerden etkilendiği ve hangi sonuçlara yol açtığı yakından takip edilmeye devam edilmelidir.

Diğer yandan duygusal emeğin sebep olduğu olumsuz durumlar ve daha pozitif sonuçlara sebep olabilecek etkenler takip edilmelidir. Çalışanların, duygularını, çalışmakta olduğu kurumun beklentilerine ve işin gerektirdiklerine göre yansıtmaları sırasında doğacak ihtiyaçları ve sonuçları yakından takip edilmelidir. Bu amaçla yapılacak araştırmaların ışığında bireylere ve kurumlara öneriler sunulmaya devam edilmelidir. Çalışanların duygusal emek sergilerken derinlemesine duygusal emek gösterimlerinin yükselmesi için gereken faktörler araştırılmaya devam edilmelidir.

Bireylerin ve kurumların başarıları ve duygusal emek gösterimi ile karşılaşan hizmet alanların memnuniyeti, verimliliği ve iş tatmini için duygusal emek gösteren meslekler incelenmeye devam edilmelidir. Yapılan çalışma ve literatür çalışmaları sırasında duygusal emek gösteren mesleklerde araştırmalara daha az konu edilen orta kademe yöneticilerin gösterdikleri duygusal emek bundan sonraki araştırmalarda örneklem grubu olarak ele alınabilir. Çünkü gerek çalışanlar, gerekse müşteriler ve gerekse örgütlerin üst kademe yöneticileri, orta

kademe yöneticilerden önemli beklentiler içine girmektedirler. Üstlendikleri sorumluluklar sebebi ile yöneticilerin gösterdikleri duygusal emek önem arz etmektedir.

Duygusal emeğin gösterim koşullarından olan *sıklık* dikkate alınarak duygusal emek gösterilen çağrı merkezi çalışanları ile çalışmalar artırılabilir ve duygusal emek gösterimlerinin yükselmesi için kariyer yollarının netliği, motivasyonel şartlar, stresle mücadele yetkinliği gibi faktörler çalışmaya dahil edilebilir. Bununla birlikte duygusal emek gösterimin sıklıkla sergilendiği çocuk esirgeme kurumları çalışanları ile araştırmalar yapılabilir.

Yapılan bu çalışma kapsamında tüm değerlendirmeler sonunda, akademisyenliğin yoğun temposunda sergilenen duygusal emeğin boyutlarının ve çeşitli değişkenlerle ilgisinin incelenmesi İstanbul'daki vakıf üniversiteleri ile sınırlandırılmıştır. Sözü edilen sınır sebebi ile sonuçlar kısıtlıdır. Buna bağlı olarak farklı şehirlerdeki üniversitelerdeki akademisyenlerin dahil edilebileceği çalışmalar ile karşılaştırmalar yapılması yararlı olacaktır. Bunun yanı sıra vakıf üniversiteleri ile birlikte devlet üniversitelerindeki sonuçlar da incelemeye dahil edilip elde edilen veriler genişletilebilir.

Diğer yandan üniversitelerdeki öğrenci memnuniyeti ve başarısının artması açısından bakıldığında, öğrenci ile iletişim halinde olan idari ve memur kadrosu için de duygusal emek davranışlarının incelendiği araştırmalar artırılabilir.

Duygusal emeğin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine etkisinde farklı değişkenlerin aracılık etkisi incelenebilir. Duygusal emeği etkileyen faktörler ve sebep olduğu sonuçlar farklı değişkenlerle araştırılmaya devam edilmelidir. Akademisyenlerin sergilediği duygusal emek incelenirken duygusal zeka, otonomi, işyükü, denetimin derecesi, örgüt kültürü, örgütsel iletişim gibi çeşitli faktörlerin etkileri incelenmeli, ortaya çıkan iş performansı da bu alanda araştırmaya konu edilebilir. Duygusal emek gösterimleri ile karşılaşan öğrencilerin performans ve motivasyonları da gelecek araştırmacılar için araştırma konusu olabilir.

Yapılan değerlendirmelerden yola çıkarak duygusal emekle ilgili farklı değişkenlerin ele alınarak farklı sektörlerde ve farklı kademe çalışanlarla

yapılacak araştırmaların, duygusal emeğin anlaşılabilmesi için olumlu sonuçlar yaratabileceği düşünölmektedir.



KAYNAKLAR

- Abraham, R.**(1998). “Emotional Dissonance In Organizations: A Conceptualization Of Consequences, Mediators And Moderators”, *Lidership& Organizational Development Journal*, vol. 19, no.3, s.137.
- Acaray, A.**(2014). Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi,(*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ada, N. Alver, İ. ve Atlı, F.**(2008). “Örgütsel iletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan Ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 8(2),s.500.
- Ağırman Ü. H.**(2012). İş Ve Çalışan Odaklı Duygusal Emek Gösterimlerinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine Etkisi, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ajzen, I. ve Fishbein, M.**(2011). “Belief, Attitude, Intention And Behaviour: An Introduction To Theory And Research”, Reading, M.A: Addison-Wesley.
- Alan, H. ve Fidanboy, C.Ö.**(2013). “Sinizm, Tükenmişlik Ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı.1, s.165-174.
- Algül, R., Yılmaz D., Özer Ü. ve Kaya B.**(2016). “Cerrahi Ve Dahili Branş Hekimlerinde Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Değişkenler Ve Tükenmişliğin İşe Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi”, *Klinik Psikiyatri Dergisi*, cilt.19, sayı.4, s.176-184.
- Altın Gülova, A. Palamutçuoğlu, B.T. ve A.**(2013). “Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF*, cilt. 28, sayı.2.
- Altunışık, R. Coşkun, R, Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım E.**(2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 7.Basım, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Altuntaş, S.**(2008). Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Kişisel Mesleki Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s.13.

- Akdu, U. ve Akdu, S.**(2016). “Duygusal Emek Ve İş Stresinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri: Profesyonel Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, cilt.9, sayı.47.
- Akın, M.**(2008). “Örgütsel Destek, Sosyal Destek Ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri”, *Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı.25, s.149.
- Akın, M.**(2004). İşletmelerde Duygusal Zekanın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri: Kayseri’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Arılı, D.**(2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüt Kültürü Algıları Ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.30.
- Arslan, M.M.**(2009). “Teknik Ve Endüstri Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları”, *Eğitimde Kuram Ve Uygulama Dergisi*, 5(2), s.274.
- Arslan T.** (2008). Yöneticilerin Statüleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.75.
- Aslan, E.**(1992). “Benlik Kavramı Ve Bireyin Yaşamındaki Etkileri”, *Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi*, sayı.4, s.7.
- Arslan Yürümezoğlu, H.**(2012). Kanıtı Dayalı Hemşirelik Yönetimi Uygulamalarının Hemşire İş Doyumu Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, Ronald, H.**(1993). “Emotional Labor In Service Roles: The Influence Of Identity”, *Academy Of Management*, vol. 18, s.89.
- Aslan, S. ve Yalçın, M.**(2013). “Öğretmenliğe İlişkin Tutumun Beş Faktör Kişilik Tipleriyle Yordanması”, *Milli Eğitim*, yıl. 42, sayı.197, s.169.
- Asunakutlu, T.**(2002). “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı.9, s.6-10.
- Atay, S.**(2006). Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Austin, E.J., Dore, T.C.P. ve O'Donovan, K.M.**(2008). “Associations Of Personality And Emotional Intelligence With Display Rule Conceptions And Emotional Labour”, *Personality And Individual Differences*, vol. 44, s.679-688.
- Avcı, U. ve Kılıç, B.**(2010). “Konaklama Sektöründe Duygusal Emek Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Kuşadası: 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Ankara Detay Yayıncılık,s.290-301.
- Aydoğdu, S. ve Aşıkil, B.**(2011). “An Empirical Study Of The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention”, *International Review Of Management And Marketing*, vol.1(3), s.43-53.
- Ayan, D. Uysal, H.Ö., Eser, G.**(2013). “İşte Kendilik Kontrolü İle Lider Üye Etkileşimi İlişkinin Örgüte Duygusal Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, *1.Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya Üniversitesi*, s.260.
- Aydoğmuş, C.**(2009). Kişilik Özellikleri Ve İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayık, A. Savaş, M. ve Çelikel, G.**(2014). “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okul İklimi Ve Örgütsel Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt. 11, sayı. 27, s.205.
- Aysel, L.**(2006). Liderlik Ve Duygusal Zeka, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babataşı, N.**(2015). Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Bilim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Balay, R.**(2000). *Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balay, R.**(2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Bakır Ağiroğlu, A.**(2013). “Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi”, İnönü Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E.**(2007). “The Job Demands-Resources Model: State Of The Art”, *Journal Of Managerial Psychology*, vol. 22, s.309–328.
- Baltaş, A.**(2000). *Ekip Çalışması Ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

- Baltaş A., ve Baltaş Z.**(1990). *Stres Ve Başaçıkabilme Yolları*, 10. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barlett, K.R.**(1999). “The Relationship Between Training And Organizational Commitment In The Health Care Field”, *The Degree Of Philosophy*, The University Of Illinois, Urbana.s.70.
- Baron, R. M. ve Kenny, D.A.**(1986). “The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic And Statistical Considerations”, *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51, s.1173-1182.
- Bar-On, R.**(1997). “The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual”, *Multi-Health Systems*, Toronto, s.32.
- Bar-On, R.**(2001). “Emotional Intelligence And Self-Actualization”, *Emotional Intelligence In Everday Life: A Scientific Inquiry*, ed. Joseph Ciarrochi, Josep P. Forgas John, D. Mayers, Psychology Press, s.89.
- Bar-On, R.**(2006). “The Bar-On Model Of Emotional – Social Intelligence (ESI)”, *Pscothema*, vol.8, s.13-25.
- Barutçugil, İ.**(2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ.**(2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barrick, M.R. ve Mount, M.K.**(1991). “The Big Five Personality Dimensions And Job Performans: A Metaanalysis”, *Personal Psychology*, s.1-26.
- Barrick, M.R. ve Mount, M.K.**(2004). *Select On Conscientiousness And Emotional Stability In E.A.Locke*, *Handbook Of Principles Of Organizational Behaviour*, s.15-28.
- Barrick, M.R. ve Mount, M.K.**(2005). “Yes, Personality Matters: Moving On To More Important Matters”, *Human Performance*, vol.18, s. 359-372.
- Barry, B. ve Stewart G.L.**(1997). “Composition, Process And Perfomance In Self-Managed Groups: The Role Of Personality”, *Journal Of Applied Psychology*, vol.82, s.62-78.
- Bartram, T. Casimir, G, Djurkovic, N. Leggat, S.N. Stanton, P.**(2012). “Do Perceived High Performance Work Systems Influence The Relationship Between Emotional Labour, Burnout And Intention To Leave? A Study Of Austalian Nurses”, *Journal Of Advanced Nursing*, vol.68, sayı.7, s.1567-1578.

- Basım, N.**(2000). “Belirsizlikten Kaçınma Ve Güç Mesafesi Kültürel Boyutları Bağlamında Asker Yöneticiler Üzerine Görgül Bir Araştırma”, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, sayı. 2, s.33.
- Basım, N. ve Beğenirbaş M.**(2012). “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlaması”, *Yönetim Ve Ekonomi*, vol.19, sayı.1, s.573.
- Basım, N. , Çetin, F. ve Tabak, A.**(2009). “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi”, *Türk Psikoloji Dergisi*, Haziran, 24(63), s.25.
- Başbuğ, G. Ballı, E. ve Oktuğ, Z.**(2010). “Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, sayı.58, s.253-274.
- Başoda, A.** (2012). Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram, L.**(2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Ekim –Aralık, sayı. 59, s.133.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan E.**(2004). *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, 4. Baskı, İstanbul.
- Baysal, A. C. ve Paksoy M.**(1999). “Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, cilt.28, s.1. Büyük Sözlük, Güneş Yayın.
- Bayrakçı, E.**(2017). “Interaction of Emotional Labor and Organizational Commitment: A Phenomenology Research Upon Bank Employees”, *Journal Of Current Resarches On Business And Economics*, vol.7.issue.2.s.566-589.
- Becker, H.**(1960). “Notes On The Concept Of Commitment”, *The American Journal Of Sociology*, vol.66, s.35.
- Beğenirbaş, M. ve Yalçın Can, R.**(2012). “Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Gösterimlerine Etkileri”, *Çağ University Journal Of Social Sciences*, sayı.9, Haziran.
- Beğenirbaş, M. ve Çalışkan A.**(2014). “Duygusal Emeğin İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü”, *Business And Economics Research Journal*, vol. 5, no. 2, s.122.
- Beğenirbaş, M. ve Basım H. N.**(2013). “Duygusal Emekte Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Araştırma”, *Çankaya Üniversitesi, Journal Of Humanities And Social Sciences*, s.573.

- Benligiray, S.**(2003). *Ücret Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, no. 1462.
- Berry, K. ve Cassidy, S.**(2013). “Emotional Labour In University Lecturers: Considerations For Higher Education Institutions”, *Journal Of Curriculum And Teaching*, vol.(2), s.22-36.
- Beugre, C.D.**(1998).*Managing Fairness In Organizations*, Greenwood Publishing Group, Incorporated Quorum Books Westport, London.
- Bjorklund, B.R. ve Bee, H.L.**(2009). *The Journal Of Adulthood*, Pearson Educational International, New Jersey.
- Bouchard, G.**(2003). “Cognitive Appraisals, Neuroticism And Openness As Correlates Of Coping Strategies: An Integrative Model Of Adaptation To Marital Difficulties”, *Canadian Journal Of Behavioural Science*, vol.35, s.1–12.
- Boymul, E. ve Yaşa Özeltürkay, E.**(2016). “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisi: Bir Sanayi Kuruluşunda Uygulama”, *Journal Of Yaşar University*, vol.12, issue.46, s.93-102.
- Börü, D.**(2001). “Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım: Güvenilir İnsanlar Kim?”, *9. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*.
- Brockner, J.Tyler, T.R. Cooper Schneider, R.**(1992). “The Influence Of Prior Commitment To An Institution On Reactions To Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall”, *Administrative Science Quarterly*, vol.37, no.2,s.241-261.
- Bromiley, P. ve Cummings L.L.**(1996), *The Organizational Trust, Inventory (OTI)*, s.302-319.
- Bromiley, P. ve Cummings L.L.**(1995). “Transactions Costs In Organizations With Trust”, *Research On Negotiation In Organizations*, 5.
- Brotheridge, C.M. ve Grandey, A.**(2002). “Emotional Labor And Burnout: Comparing Two Perspectives Of People Work”, *Journal Of Vocational Behaviour*, vol.60, s.17-39.
- Brotheridge, C. Lee, R.**(2002). “Testing A Conservation Of Resources Model Of Dynamics Of Emotional Labor”, *Journal Of Occupational Health Psychology*, vol.7, s.57-67.
- Brotheridge, C.M. ve Lee, R.T.**(2003), “Development And Validation of The Emotional Labor Scale”, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology* , vol. 76, no. 3, s.365-79.
- Budak, S.** (2005). *Psikoloji Sözlüğü*, Bilim Ve Sanat Yayınları, Ankara.

- Bulgurcu Gürel, E. ve Çetinkaya Bozkurt, Ö.**(2016). “Duyguların Yönetilmesinin, İş Tatmini Ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyi Üzerindeki Etkileri”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt.8, sayı.14, s.133-147.
- Burger, Jerry M.**(2006). *Kişilik*, Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Büte, M.**(2011). “Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, cilt. 25, sayı. 1, s.176.
- Caudron, S.**(1996). “Rebuilding Employee Trust”, *Training & Development*, vol.50(8) s.18-22.
- Cam, O.**(2001). “The Burnout in Nursing Academicians in Turkey” *International Journal Of Nursing Studies*, 38, 201-207.
- Camgöz Metin, S.**(2009) “Kişilik Özellikleri ile Finansal Performans Arasındaki İlişkiler: A Tipi Yatırım Fonu Yöneticileri Üzerinde Bir Değerlendirme”, *(Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Caspi, A.**(2000). “The Child is Father Of The Man: Personality Continuities From Childhood To Adulthood”, *Journal Of Personality And Social Psychology*,vol.78, s.158-172.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A.**(2012). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven Ve Yıldırma Arasındaki İlişki”, *Eğitim Ve Bilim*, cilt.37, sayı.165, s.141.
- Chau, S.L., Dahling, J.J., Levy, P.E. ve Diefendorff, J.M.** (2009). “A Predictive Study Of Emotional Labor And Turnover”, *Journal Of Organizational Behaviour*, 30(8), s.1151- 1163.
- Chang, C. ve Chiu, J.M.**(2004). “Flight Attendants Emotional Labor And Exhaustion In The Taiwanese Airline Industry”, *Journal Of Service Science And Management*, vol.2, s.305-311.
- Chang C., Chiu J.**(2009). “Flight Attendants Emotional Labor And Exhaustion In The Taiwanese Airline Industry”, *J. Service Science & Management*, vol.2, s.305-311.
- Chang, H.Y.**(2011). “Restaurant Service Providers Emotional Labor: The Antecedents And Effects On Employees Intention To Leave”, Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- Cheng, C. Bartram,T. Karimi, L. ve Leggat, S.G.**(2013). “The Role Of Team Climate In The Management Of Emotional Labour: Implications For Nurse Retention”, *Journal Of Advanced Nursing*, vol.69(12), s.2812-2825.

- Cherniss, C.**(1992). “Long Term Consequences Of Burnout: An Exploratory Study”, *Journal Of Organizational Behaviour*, 13, s.142-143.
- Cherniss, C.**(1998). “Career Stability In Public Service Professionals: A Longitudinal Investigation Based On Biographical Interviews”, *American Journal Of Community Psychology*, vol.17, 4, s.339-422.
- Cheung, F.Y.L ve Tang, C.S.K.**(2009). “The Influence Of Emotional Intelligence And Affectivity On Emotional Labor Strategies At Work”, *Journal Of Individual Differences*, vol.30/2, s.75-86.
- Chou, H.Y., Hecker, R.O.B. ve Martin, A.**(2012). “Predicting Nurses Well being From Job Demands And Resources: A Cross-Sectional Study Of Emotional Labour”, *Journal Of Nursing Management*, vol.20(4), s.502-511.
- Chu, K.H.L. and Murrmann, S. K.**(2006). “Development And Validation Of The Hospitality Emotional Labor Scale”, *Tourism Management*, vol.27(6), s.1181-1191.
- Ciarrochi, J. ve Mayer J.D.**(2007). “The Key Ingredients Of Emotional Intelligence Interventions: Similarities And Differences”, s.144-156.
- Claridge, G. ve Davis, C.**(2001). “What’s The Use Of Neuroticism?”, *Personality And Individual Differences*, vol.31, s.383-400.
- Cloninger, S.**(2013). *Theories Of Personality*, Pearson, United States Of America.
- Co, Y.N., Rutherford, B.N. ve Park, J.K.** (2012). “Emotional Labor’s Impact In A Retail Environment”, *Journal Of Business Research*, 66(5), s.670-675.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J.**(2001).”Justice At the Millennium: A Meta – Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research”, *Journal Of Applied Psychology*, vol. 86(3), s.425-445.
- Colquitt, J.A., Lepine, J.A ve Wesson, M.**(2011). *Organizational Behaviour*, McGraw–Hill/Irwin.
- Cook, J. and Wall, T.**(1980). “New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfilment”, *Journal Of Occupational Psychology*, vol.53, s.39-52.
- Cooper, R.K.ve Sawaf, A.**(2003).*Liderlikte Duygusal Zeka*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Cordes, C, L, Dougherty T.W.**(1993). “A Review And Integration Of Research On Job Burnout”, *Academy Of Management Review*, vol.18(4), s.621-656.

- Cotton, J. ve Tuttle J.M.**(1986). “Employee Turnover: A Meta Analysis And Review With Implications For Research”, *Academy Of Management Review*, vol.11(1).
- Coyne, J.** (1976). “Depression And The Responce Of Others”, *Journal Of Abnormal Psychology*, vol.85, s.186-193.
- Creed, D.W.E, ve Miles, R.E.**(1996). “Trust In Organization: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms Managerial Phlosophies And The Opportunity Cost Of Controls”, Roderick M. Kramer ve Rom T. Tyler (der) Trust In Organizations: Frontiers Of Theory And Research sage Publications, London, s.114-139.
- Cüceloğlu D.**(2010). *İnsan Ve Davranışı*,4. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Çağlar, Ç.**(2011). “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, cilt.11, sayı.4.
- Çaldağ M.A.**(2010). Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çam, O.**(2001). “The Burnout In Nursing Academicians In Turkey”, *International Journal Of Nursing Studies*, cilt.38, s. 201-207.
- Çakar, D. ve Ceylan, N.**(2005). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), s.57.
- Çakar, U. ve Arbak, Y.**(2004). “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi Ve Duygusal Zeka”, *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 6(3) s.23-48.
- Çelebi, E.**(2013). Elazığ Ve Malatya İl Merkezine Bulunan Özel Eğitim Kurumlarından Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Ve İlgili Faktörler, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s.22.
- Çelik, M. ve Yıldız, B.**(2016). “Duygusal Emek Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Stresin Aracılık Rolü”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, cilt.9, sayı.45.
- Çetin, F. ve Hazır, K.**(2012). “Örgütsel Bağlamda Tükenmişlik Tepkisinin Gelişmesinde Kişilik Özelliklerinin Rolü”, *Business And Economics Research Journal*, cilt.3, sayı.2, s.65-77.
- Çetin F., Şeşen H. ve Basım H.N.**(2012). “Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2), s.197 – 211.

- Çimen, M.**(2000). Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması, *(Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, Gülhane Askeri Tıp Akademisi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s.7.
- Çubukçu, K. Tarakçıoğlu, S.**(2010). “Örgütsel Güven Ve Bağlılık İlişkisinin Otelcilik Ve Turizm Meslek Lisesi Öğretmenleri Üzerinde İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, cilt.2/4, s.59.
- Jason, D ve Perez, L.A.**(2010). “Older Worker, Different Actor? Linking Age And Emotional Labor Strategies”, *Personality And Individual Differences*, vol. 48, s.574-578.
- Dahiya, A.**(2017). “Extroversion And Emotional Labour: A Study On Organized Retail Sector”, *Clear International Journal Of Research In Commerce & Management*, vol.8.s.50.
- Debesay, J.Harslof, I., Rechel, B. ve Vike, H.**(2014). “Dispensing Emotions: Norwegian Community Nurses Handling Of Diversity In A Changing Organizational Context”, *Social Science & Medicine*, vol.119, s.74-80.
- Değirmenci, S.**(2010). “Hemşirelerde Duygusal Emek Davranışı Ve Etkileyen Faktörler”, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Delgado, C. Dominic, U. Kristen, R. Trentham, F ve Kim F.**(2017). “Nurses Resilience And The Emotional Labour Of Nursing Work: An Integrative Review Of Empirical Literature”, *International Journal Of Nursing Studies*, vol.70, s.71-88.
- Deluga, R. J.**(1994). “Supervision Trust Building, Leader Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviour”, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, vol.67, s.315-327.
- Demerouti E.**(1999). *Burnout: A Consequence Of Specific Working Conditions Among Human Service And Production Tasks*, Lang, Frankfurt/Main.
- Demir, B.**(2013). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, İzmir İli Örneği, *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, Ö. ve Sezgin, E.E.**(2017). “Muhasebe Meslek Mensuplarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık Kavramı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: TRB1 Ve TRC2 Bölgesindeki İşletmelerde Yapılan Bir Çalışma”, *Muhasebe Ve Vergi Uygulamaları Dairesi Dergisi*, sayı.10(1), s.33-54.
- Demircan, N. ve Ceylan, A.**(2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi*, cilt.10, sayı 2, s.142.

- Demirci, M.K, Özler, D.E. ve Girgin, B.**(2009). “Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri: Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Journal Of Azerbaijani Studies*, s.13-39.
- Demirkaya, H. ve Şimşek Kandemir, A.**(2014). “Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt. 18(2), s.267.
- Develioğlu, K. ve Çimen M.**(2012). “Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, cilt.4, sayı.2.
- Diefendorff, J.M.ve Gosserand, R.H.** (2003). “Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective”, *Journal Of Organizational Behaviour*, vol.11.
- Diefendorff, J.M.ve Gosserand, R.H.**(2005). “Emotional Display Rules And Emotional Labor: The Moderating Role Of Commitment”, *Journal Of Applied Psychology*, vol. 90.
- Diefendorff, J.M. Gosserand, R.H.Croyle, M.H.**(2005). “The Dimensionality And Antecedents Of Emotional Labor Strategies”, *Journal Of Vocational Behaviour*, vol.66, s.339-357.
- Diefendorff, J.M.Erickson, R.J. ve Cottingham, M.D.**(2014). “Examining Men’s Status Shield And Status Bonus: How Gender Frames The Emotional Labor And Job Satisfaction Of Nurses”, *Springer Science Business Media*, Newyork.
- Dinç, M., Bitlisli F., Çetinceli E. ve Aydın S. Z.**(2013). “Öğretim Elemanlarının Tükenmişliğinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Etkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Meslek Yüksekokulları Örneği”, *Vizyoner Dergisi*, cilt.4, sayı.9, s.44-69.
- Dinçer, Ö.**(1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayın, İstanbul.
- Dirks, K.T ve Ferrin, D.L.**(2002). “Trust In Leadership: Meta-Analytic Findings And Implications For Research And Practice”, *Journal Of Applied Psychology*, vol.87, s.611-628.
- Doğan, A.**(2013). “Din Görevlilerinin Mesleki Aidiyetleri, Mesleki Tükenmişlik Tutumları Ve Hizmet İçi Eğitime Bakışları”, *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe Ve Din Bilimleri Anabilimdalı*, 41.
- Doğan, B., Aşkun, O.B. ve Yozgat, U.**(2007). *Türkiye’de Yöneltiler Değerler Ve Yönetici Profili Üzerinde Bir Araştırma*, Beta Yayıncılık.

- Doğan, S. ve Kılıç, S.**(2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirilmesinin Yeri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık, cilt.29, s.37-61.
- Doğan, S. ve Karataş A.**(2012). “Örgütlerde Sosyal Sorumluluk Bilinci Ve Güven Ortamının Oluşturulmasında Etikğin Önemi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, cilt. 26, sayı.1, s.102.
- Dollinger, S.J., Leong, F.T. ve Ulicni, S.K.**(1996). “On Traits and Values: With Special Reference To Openness To Experience”, *Journal Of Research In Personality*, vol.30, s.23-41.
- Donnellan, M.B., Oswald, F.L., Baird, B.M. ve Lucas, R.E.**(2006). “The Mini-IPIP Scales: Tiny-Yet-Effective Measures Of The Big Five Factors Of Personality”, *Psychological Assessment*, vol.18(2), s.192–203.
- Dökmen, Ü.** (2002). *İletişim Çalışmaları Ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Droogenbroeck, F. V., Spruyt, B., ve Vanroelen, C.**(2014). “Burnout Among Senior Teachers: Investigating The Role Of Workload And Interpersonal Relationships At Work”, *Teaching And Teacher Education*, vol.43, s.99-109.
- Duran E. ve Gümüş, M.**(2013). “Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt.15, s.237.
- Durukan, Ö.D.**(2006). Demografik Faktörler Ve Kişilik Özelliklerinin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi Beş Faktör Kişilik Modeline Dayalı Bir Uygulama, *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dworkin, A. G., Saha, L. J., ve Hill, A. N.**(2003). “Teacher Burnout And Perceptions Of A Democratic School Environment”, *International Education Journal*, vol.4, s.108-120.
- Edward, K.L., Hercelinskyj, G. ve Giandinoto, J.A.**(2017). “Emotional Labor In Mental Health Nursing: An Integrative Systematic Review”, *International Journal Of Mental Health Nursing*, vol.26, s.215-225.
- Egan, V. ve Taylor, D.**(2010). “Shoplifting, Unethical Consumer Behaviour And Personality”, *Personality And Individual Differences*, vol.48, s.878-883.
- Eğriboyun, D.**(2014). “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol.14, s.329-363.

- Engin Turan, D.**(2012). Müzisyenlerin Kişilik Özellikleri, Çalgılarına Yönelik Tutumları Ve Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eren, E.**(1993). *Yönetim Psikolojisi*, 4. Basım, Beta Yayıncılık, Ankara.
- Eren, E.**(2000). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, 6. Basım, Beta Yayıncılık, Ankara.
- Eren, E.** (2004). *Yönetim Psikolojisi Ve Örgütsel Davranış*, Beta Basım Yayın, Ankara.
- Eren, V. ve Durna, U.**(2006). “Üç Boyutlu Bir Yaklaşım Olarak Örgütsel Tükenme”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, cilt.10, sayı.9, s.40-51.
- Erdem, F. ve İşbaşı, J.Ö.**(2000). “Takım Çalışmalarında Güven Ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi, Optimum Güven mi?”, Erciyes Üniversitesi, 8. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 25-27 Mayıs, Nevşehir.
- Erdoğan, A.**(2013). Kurumsal Karnesi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergeneli, A. ve Sağlam Arı, G.**(2005). “Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven Ve Güçlendirme Algıları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, cilt. 60, sayı. 1, s.127.
- Ergin, C.**(1995). *Sağlık Personelinin İş Anlayışları Ve Tutumları Araştırması*, TC. Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, Ankara.
- Ergin, C.**(1992), “Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik Ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül 1992, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu Ve Türk Psikologlar Derneği Yayını*, Ankara.
- Ergin, C. A.**(2006). Organizasyonlarda Disiplinsiz Davranışlar Ve Disiplinsiz Davranışlar İle Kişilik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Kayseri’de Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erickson, J. R.**(2001). “Emotional Labor, Burnout And Inauthenticity: Does Gender Matter?”, *Social Psychology Quarterly*, vol. 64, no. 2, s.146-163.
- Eroğlu, F.**(2000). *Davranış Bilimleri*, 5. Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eroğlu, E.**(2010).“Örgütsel İletişiminin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi”, *Selçuk İletişim*, cilt.6.3, s.24.

- Eryılmaz, A. ve Ercan, L.** (2011). “Öznel, İyi Oluşan Cinsiyet, Yaş Grupları Ve Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi”, *Türk Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Dergisi*, cilt.4(36), s.140.
- Eşitti, B. ve Akyüz, B.**(2015). “Konaklama İşletmelerinde Mobbing-Örgütsel Güven İlişkisi: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı.34, s.1-14.
- Fambrough, M.J. ve Kaye Hart, R.**(2008). “Emotions In Leadership Development: A Critique Of Emotional Intelligence”, *Advances In Developing Human Resources*, vol.10(5), s.748.
- Fındık, M.**(2011). Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fineman, S.**(2003). *Understanding Emotion At Work*, Sage Publications, London.
- Feldman, D.C. ve Morris, C.A.** (1996). “The Dimension, Antecedents And Consequences Of Emotional Labour”, *Academy Of Management Review*, vol. 21, 4.
- Feldman, D.C. ve Morris, C.A.**(1997). “Managing Emotions In The Workplace”, *Journal Of Managerial Issues*, vol.9, no.3, s.257-274.
- Flynn, F. J.**(2005). “Having An Open Mind: The Impact Of Openness To Experience On Interracial Attitudes And Impression Formation”, *Personality Processes And Individual Differences*, vol.88, s.816–826.
- French, R. Rayner, C. Rees, G. ve Rubles, S.**(2011). *Organizational Behaviour*, John Wiley & Sons Ltd.,United States Of America, s.19.
- Gabarro, J.J.**(1978). “The Development Of Trust, Influence And Expectations Interpersonal Behavior Communication An Understanding In Relationship”, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Gelderen, B.R. Konijin, E.A. Bakker, A.B.**(2016). “Emotional Labor Among Police Officers: A Diary Study Relating Strain, Emotional Labor And Service Performance”, *The International Journal Of Human Resource Management*, vol.28, s.852-879.
- Genç, V.**(2013). Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Ve Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Çanakkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gençtan, E.** (2010). *Psikanaliz ve Sonrası*, Metis, İstanbul.

- Geri, S.**(2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi - GSGM Merkez Örgütü Örneği, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- George, J.M. ve Jones, G.R.**(1996). “The Experience Of Work And Turnover Intentions: Interactive Effect Of Value Attainment, Job Satisfaction And Positive Mood”, *Journal Of Applied Psychology*, vol.81(3).s.318-325.
- George, J.M. ve Zhou, J.**(2001). “When Openness To Experience And Conscientiousness Are Related To Creative Behaviour: An Interaction Approach”, *Journal Of Applied Psychology*,vol.86, s.513-524.
- Giderler, C., Durmuş, H. ve Kırmızı, C.**(2016). “Akademisyenlerin Mesleki Bağlılıkları İle Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi”, *Dergipark Akademi*, vol.2, sayı.2, s.127-135.
- Girgin, B.**(2007). Beş Faktör Kişilik Modelinin İş Yerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Glogow, E.** (1986). Burnout And Locus Of Control, *Public Personnel Management*, (Spring), s.79-83.
- Goddard, R.D., Tschannen, M.M. ve Hoy, W.K.**(2001).”Teacher Trust In Students And Parents: A Multilevel Examination Of The Distribution And Effects Of Teacher Trust In Urban Elementary Schools”, *Elementary School Journal*, vol. 102(1),s.3-17.
- Goodwin, R.D. Cox, B.J. ve Clara, I.**(2006). “Neuroticism And Physical Disorders Among Adults In The Community: Result From The National Comorbidity Survey”, *Journal Of Behaviour Medicine*, vol.29, s.229-238.
- Goodwin, R. E., Groth, M., & Frenkel, S. J.**(2011). “Relationships Between Emotional Labor, Job Performance And Turnover”, *Journal Of Vocational Behavior*, vol. 79(2), s. 538-548.
- Goldberg L. S., Grandey A. A.** (2007). “Display Rules Versus Display Autonomy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion And Task Performance In A Call Center Simulation”, *Journal Of Occupational Health Psychology*, 12/3, s.301-318.
- Goleman, D.**(2001). *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, Varlık Yayınları, 20.Basım, İstanbul.
- Golembiewski, R.T ve Munzenrider, R.F.**(1988). *The Phase Model Of Burnout*, Newyork.
- Golfenshtein, N. ve Drach-Zahavy, A.**(2015). “An Attribution Theory Perspective On Emotional Labour In Nurse-Patient Encounters: A Nested Cross-

sectional Study In Paediatric Settings”, *Journal Of Advanced Nursing*, vol.71(5), s.1123-1134.

- Grandey, A.A.**(1999). The Effects Of Emotional Labor; Employee Attitudes, Stress And Performance (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Colorado State University.
- Grandey, A.A.**(2000). “Emotion Regulation InT Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor”, *Journal Of Occupational Health Psychology*, vol. 5, no.1, s.5.
- Grandey, A. A.**(2003). “When The Show Must Go On: Surface Acting And Deep Acting As Determinants Of Emotional Exhaustion And Peer-Rated Service Delivery” *Academy Of Management Journal*, vol.46 (1), s.86–96.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P.**(2004). “The Customer Is Not Always Right: Customer Aggression And Emotion Regulation Of Service Employees”, *Journal Of Organizational Behavior*, vol. 25(3), s.397-418.
- Grandey, A.A., Diefendorff, J.M. ve Rupp, D.E.**(2013). “Bringing Emotional Labour Into Focus: A Review And Integration Of Three Research Lenses, *Emotional Labor In The 21st Century*”, Taylor And Francis, Newyork.
- Grandey, A.A. ve Gabriel, A.S.**(2015). Emotional Labor At A Crossroads: Where Do Go From Here?, *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behaviour*, vol.2, s.323-349.
- Grant, S., ve Langan-Fox, J.**(2007). Personality And The Occupational Stressor-Strain Relationship: The Role Of The Big Five, *Journal Of Occupational Health Psychology*, vol.12, s.20–33.
- Gray, B.**(2012). *Face To Face With Emotions In Health And Social Care*, Springer, London.
- Gregory, A.M. Nettlebeck, T.ve Wilson, C.**(2010). “Openness To Experience, Intelligence And Successful Ageing”, *Personality And Individual Differences*, vol.48, s.895-899.
- Gross, J.J. Cartensen L.Pasupathi, M. Tsai, J., Skorpen, C. Hsu, A.Y.J.**(2010). “Emotion And Aging: Experience, Expression And Control”, *Psychology And Aging*, vol.12, no.4, s.590-599.
- Guchait, P.**(2007). “Human Resource Management Practices And Organizational Commitment And Internation To Leave: The Mediating Role Of Percieved Organizational Supportand Phychological Contract” <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/4912/research.pdf?sequence=3>, 24.5.2015.

- Gursoy, D., Boylu, Y ve Avcı, U.**(2011). Identifying The Complex Relationships Among Emotional Labor And Its Correlates, *International Journal Of Hospitality Management*, vol.30,s.783-794.
- Guy, M.E. Newman, M.A. ve Mastracci S.H.**(2008). *Emotional Labor Putting Service In Public Service*, M.E. Sharpe, London.
- Güçlü, H.**(2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H.**(2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, cilt.2(1), s.37-55.
- Gülseren, Ş.**(2001). “Empati: Tanımı Ve Kullanımı”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, cilt.12, sayı.2, s.134.
- Gün Eroğlu, Ş.**(2014). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkileri”, *Pamukkale Üniversitesi İşletme Ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, cilt. 1, sayı.1, s.58.
- Gün Eroğlu, Ş.**(2014). “Örgütlerde Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Pamukkale Üniversitesi İşletme Ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, sayı.19, s.147-160.
- Güney, S.**(2008). “Eğitim Yöneticilerinin Psikolojisi, Davranışları Ve Sahip Olmaları Gereken Temel Nitelikler”, *ABMYO Dergisi*, cilt.10 s.81-93.
- Güney, S.**(2009). *Yönetim Ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güngör, M.**(2009). “Duygusal Emek Kavramı: Süreci Ve Sonuçları”, *Kamu İş*, sayı.1, s.172-173.
- Güngör Delen M.**(2017). *Duygusal Emek & Tinsel Emek*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Gürpınar, G.**(2006). Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider Üye Mübadele İlişkisi Ve Ayrılma Niyeti Üzerine Ampirik Bir Çalışma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güzel, F.Ö., Gök, A.G. ve İşler, D.B.**(2014). “Duygusal Emek Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, cilt.10, s.3.
- Halbesleben, J.R.B. ve Buckley, M.R.**(2004). “Burnout In Organizational Life” *Journal Of Management*, vol.30(6), s.859-879.
- Hall, T.H.**(2015). *Emotional Diplomacy: Official Emotion On The International Stage*, Cornell University Press, London, s.22.

- Handy C.**(1998). *Ruhun Arayışı*, (Çev: Nurettin Elhüseyni), Boyner Yayınları, İstanbul.
- Hamaideh, S.H.**(2011). “Burnout, Social Support And Job Satisfaction Among Jordanian Mental Health Nurses”, *Issues In Mental Health Nursing*, vol.32, s.234-242.
- Harvey, P. Harris, K. ve Martinko, M.**(2008). “The Mediated Influence Of Hostile Attributional Style On Turnover Intention”, *Journal Of Business Psychology*” cilt.22, sayı.4, s.333.
- Hazar, Ç.M.**(2006). *Kişilik Ve İletişim Tipleri*, Selçuk İletişim, 4,2.
- Hazell W. K.**(2010). Job Stress, Burnout, Job Satisfaction And Intention Leave Among Registered Nurses Employed In Hospital Settings In The State Of Florida, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Lynn University.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., ve Gremler, D. D.**(2006). “Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion And Emotional Labor Affect Service Relationships”, *Journal Of Marketing*, vol.70, s.58–73.
- Hock, R.R.** (1988). “Professional Burnout Among Public Scholl Teachers”, *Public Personal Management*, vol.17(2), s.167-189.
- Hogan, J. ve Holland, B.**(2003). “Using Theory To Evaluate Personality And Job Performance Relations: A Socioanalytic Perspective”, *Journal Of Applied Psychology*, s.100-112.
- Hoffeditz, E. L.**(1934). “Family Resemblances In Personality Traits”, *The Journal Of Personal Psychology*, cilt. 5, no.2, s.214-227.
- Holtom, B.C. Mitchell, T.R. ve Lee, T.W. ve Eberly, M.B.**(2008). Turnover And Retention Research: A Galance At The Past, A Closer Review Of The Present And A Venture In To The Future, *The Academy Of Managment Annals*, vol.2,1,s.231-274.
- Hochschild, A.**(1979). “Emotion Work, Feeling Rules And Social Structure” *American Journal Of Sociology*, vol.85, s.551-575.
- Hoschild A.**(1983). *The Managed Hearth, Commercial Of Human Feeling*, *Berkeley University Of California Press*, England.
- Hsieh, C.W.**(2009). Emotional Labour In Public Service Roles: A Model Of Dramaturgical And Dispositional Approaches, (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*), Florida State University.
- Huff, L. ve Kelley, L.**(2003). “Levels Of Organizational Trust In Individualist Versus Collectivist Societies: Seven Nation Study”, *Organization Science*, vol.14(1), s.81-90.

- Hurtz, G.M. ve Donovan, J.J.**(2000). “Personality And Job Performance: The Big Five Revisited”, *Journal Of Applied Psychology*, s.869-879.
- Hüseyinliöglu, B.**(2010). Bireysel Değerler Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme, *(Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hwang, I.S. ve Kuo, J.H.**(2006). “Effects Of Job Satisfaction And Perceived Alternative Employment Opportunities On Turnover Intention-An Examination Of Public Sector Organizations”, *Journal Of American Academy Of Business*, Cambridge, vol. 8, no.2, s.255.
- Işık, M.**(2014). Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması Ve Örgütsel Güven İlişkisi, *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Izgar, H.**(2001). “Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri”, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, sayı.27, s.335-340.
- İbicioğlu, H.**(2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel Ve Stratejik Perspektif)* Alter Yayıncılık, Ankara.
- İbrahimioğlu, N.**(2008). Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon Ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli, *(Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, Hacettepe Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.
- İnce, M. ve Gül, H.**(2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi, Konya.
- İrigüler, F. ve Güler, M.E.**(2016). “Turist Rehberliğinde Duygusal Emek Ve Duygusal Emek Kullanımının İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkileri”, *Journal Of Yaşar University*, vol.11(42), s.112-123.
- İslamoğlu, A.H.**(2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Beta Basım, İstanbul, s.150.
- İşçi, E.**(2010). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü, *(Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jackson S.E. Schuler R.S.**(1983). “Preventing Employee Burnout”, *Personnel* vol.60(2), s.58-68.
- James, N.**(1989). “Emotional Labour: Skill And Work In The Social Regulation Of Feelings”, *Sociological Review*, vol.37, s.15-42.
- James, N.**(1993). “Divisions Of Emotional Labour: Disclosure And Cancer, In S. Fineman (Ed.), *Emotion In Organizations*”, s.94-117. London, Sage.

- Jaros, S.J.**(1995). “An Assessment Of Meyer And Allen’s (1991) Three-Component Model Of Organizational Commitment And Turnover Intentions”, *Academy Of Management Best Papers Proceedings*, s.317-321.
- Joseph, G. R. ve Geroger, J. M.**(2005). “A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust And Organizational Trust”, *Leadership And Organization Development Journal*, vol.26, s.6.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. ve Welbourne, T. M.**(1999). "Managerial Coping With Organizational Change: A Dispositional Perspective", *The Journal Of Applied Psychology*, vol.84, s.107–122.
- Kaçmaz, N.**(2005). “Tükenmişlik Sendromu”, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, cilt.68(1),s.29-32.
- Kahveci, G. ve Demirtaş Z.**(2014). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü”, *Turkish Journal Of Educational Studies*, cilt.1(3), s.31.
- Kahya, M. ve Berk, U.**(2014). “Duygusal Emek Ve Örgütte Kalma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Ankara İlinde Görev Yapan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama,” Melikşah Üniversitesi, 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*, s.533-543.
- Kalemci Tüzün, İ.**(2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalemci Tüzün, İ.**(2007). “Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s.95.
- Kanter, R.M.**(1968). “Commitment And Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities”, *American Sociological Review*,s.499-518.
- Kaplan, M. ve Ulutaş, Ö.**(2016). “Duygusal Emegin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol.35, s.165-174.
- Karabulut, E.O. ve Kuru, E.**(2009). “Ahi Evran Üniversitesi Beden Eğitimi Öğretmenliği Bölümü Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri İle Kişilik Özelliklerinin Çeşitli Değişkenler Bakımından İncelenmesi”, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, cilt.10, sayı 3, s.120.
- Karasar, N.**(2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 2. Basım, Ankara, Nobel Yayınları, s.77.
- Karimi, S.G. Leggat, L, Donohue, G.F. ve Couper, G.E.**(2014). “Emotional Rescue: The Role Of Emotional Intelligence And Emotional Labour On

Well-being And Job-stress Among Community Nurses”, *Journal Of Advanced Nursing*, vol.70(1), s.176-186.

- Kart, E.**(2011). “Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, *Çalışma Ve Toplum*, sayı.3, s.223.
- Kaşlı, M.**(2009). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kavcar, B.**(2011). Duygusal Zeka İle Akademik Başarı Ve Bazı Demografik Değişkenlerin İlişkileri: Bir Devlet Üniversitesi Örneği (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, F.**(2014). Duygusal Emek İle Tükenmişlik Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığına Bağlı Huzurevlerinde Çalışan Yaşlı Bakım Personeline Yönelik Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, M.**(1997). “Ailede Anne Baba Tutumlarının Çocuğun Kişilik Ve Benlik Gelişimindeki Rolü”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, sayı.9, s.195.
- Kaya, M. ve Mayda, S.T.Y.**(2008).Yükseköğretim Kurumlarında Çalışan Akademisyenlerin Çalışma Biçimlerinin Örgütsel Bağlılıklarına Ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, N. Aştı, T. Acaroğlu R. Kaya, H. ve Şendir M.**(2006). “Hemşire Öğrencilerin Sosyotropik-Otonomik Kişilik Özellikleri Ve İlişkili Faktörlerin İncelenmesi”, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, vol.10(3), s.1.
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N.**(2013). “Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *Çalışma Ve Toplum*, sayı.1, s.317.
- Kaya, U. ve Özhan, K.Ç.**(2012). “Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, cilt.3, sayı.2, s.109-130.
- Kaynak, T.**(1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Basım Dağıtım, 2. Basım, İstanbul.
- Kaygın, E. ve Atay, M.**(2014). “Mobbingin Örgütsel Güven Ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi, İİBF Dergisi*, cilt.18, sayı.2, s.98.

- Kentsu, J.**(2007). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Etik Üzerinde Etkisi, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kervancı, F.**(2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kızanıklı, M. ve Ünlüöner, K.**(2016). “Otel İşletmelerinde Davranış Kuralı Algısı Ve İş Doyumunun Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, cilt.16, sayı.3, s.512-513.
- Kiffin Peterson, S.A. Jordon, C.L. ve Soutar, G.N.**(2010). “The Big Five Emotional Exhaustion And Citizenship Behaviours In Service Settings: The Mediating Role Of Emotional Labour”, *Personality And Individual Differences*, vol.50, s.43-48.
- King, A.S.**(1996). “Empowering To Work Place: A Commitment Cohesion Exercise”, *Career Development International*, vol.1, s.7.
- Kitapçı, H. Çakar, N.D. ve Sezen, B.**(2005). “The Combined Effects Of Trust And Employee Identification On Intention To Quit”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, vol.3(12),s.33-41.
- Koçak, E. Turan, S. ve Aydoğdu E.**(2012). “Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi Ve Hesap Verebilirliklerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi”, *Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi*, vol.3, sayı.5, s.123.
- Koçel, T.**(1995). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon Ve Davranış*, Beta Yayın, İstanbul.
- Koçel, T.**(2010-2011). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon Ve Davranış*, Beta Yayın, İstanbul.
- Korkmaz, H.Sünnetçioğlu, S. ve Koyuncu M.**(2015). “Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt.7, sayı.12, s.14-33.
- Koys, D. J.**(2001). “The Effects Of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior And Turnover On Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study”, *Personnel Psychology*, vol.54(1), s.101-114.
- Köknel, Ö.** (1982). *Kişilik*, Altın Kitaplar Bilimsel Sorunlar Dizisi: 4, İstanbul.
- Köknel, Ö.** (2005). *İnsanı Anlamak*, Altın Kitaplar, İstanbul.

- Köksel, L.**(2009). İş Yaşamında Duygusal Emek Ve Ampirik Bir Çalışma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Celal Bayar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- Köse, S. Oral, L. ve TÜresin, H.**(2011). “Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, s.170.
- Köybaşı, F. ve Dönmez, B.**(2017). “Okul Yöneticilerinin Girişimcilik, Özyeterlik Ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Analizi”, *Pegem Akademi*, sayı.2, s.249-280.
- Kuşat, A.**(2003). “Bir Değerler Sistemi Olarak Kimlik Duygusu Ve Atatürk”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı.15, s.47.
- Küçüközel, N.**(2006). Aile Hekimliği Asistanlarındaki Anksiyete, Depresyon Ve Tükenmişlik Düzeyinin Dahili Bilimler Asistanları İle Karşılaştırılması, (*Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi*),T.C. Sağlık Bakanlığı Ankara Atatürk Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği.
- Kramer, R.M ve Tyler, T.M.**(1996). *Trust In Organizations*, Sage Publications, London.
- Kruml, S.M. ve Geddes, D.**(1998). “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*”, Westport, CT: Greenwood, s.177-188.
- Lapointe, E., Morin, A.S.J., Courcy, F., Boilard, A. ve Payette, D.**(2012). “Workplace Affective Commitment, Emotional Labor and Burnout: A Multiple Mediator Model”, *International Journal Of Business Management*, vol.7(1), s.3-22.
- Lee, J. ve Ok, C.**(2012). “Reducing Burnout And Enchanting Job Satisfaction:Critical Role Of Hotel Employees Emotional Intelligence And Emotional Labor”, *International Journal Of Hospitality Management*, vol.31, s.1101-1112.
- Lee, R.T. ve Ashforth B.E.**(1991). “Work-Unit Structure And Processes Job Related Stressors As Predictors Of Managerial Burnout” *Journal Of Applied Social Psychology*, vol.21(22), s.1831-1847.
- Lee R.T. ve Ashforth B.E.**(1996). “A Meta-Analytic Examination Of The Correlates Of The Three Dimensions Of Job Burnout”, *Journal Of Applied Psychology*, vol. 81(2), s.123–133.
- Lee, Y.H.** (2017). “Emotional Labor, Teacher Burnout And Turnover Intention In High-School Physical Education Teaching”, *European Psysical Education Review*, Sage Journals, s.1-18.

- Lee, Y. X., & Tan, Y. M.**(2009). “The Relationships Among Emotional Labor, Job Burnout And Job Satisfaction In Medical Staff”, *Chinese Journal Of Nursing*, vol.44(6), s.506–509.
- Leiter M. P. ve Maslach C.**(1998). “The Impact Of Interpersonal Environment On Burnout And Organizational Commitment”, *Journal Of Organizational Behavior*, vol.9, s.297- 308.
- Lv, Q.Xu, S. ve Ji, H.**(2012). “Emotional Labor Strategies, Emotional Exhaustion, And Turnover Intention: An Empirical Study Of Chinese Hotel Employees”, *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, vol.11(2), s.87-105.
- Magnus, J.R., Dechurch, D.A., Wax, A.M. ve Anderson, K.T.** (2011). “Dissonance Matters: Meta-Analitic Examination Of The Consequences Of Emotional Labor”, *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*, s.1-6.
- Malak Akgün, B ve Öz, F.**(2017). “The Evaluation Of Emotional Labor And Emotional Self-Efficacy On Burnout Among Nurses”, *European Psychiatry*, vol.41, s.693.
- Man, Fuat, Öz Selek, C.**(2007). “Göründüğü Gibi Olamamak Veya Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek”, *Çalışma Ve Toplum*, sayı.20.
- Mark, A.**(2005). “Emotion In Healthcare Organization”, *Journal Of Health Organization And Management*, Emerald Group Publishing Limited.
- Marshall, E.W.** (2000). “Güven İçeri Korku Dışarı”, *Excetutive Excellent Dergisi*, vol.200, s.6.
- Marşap, A.**(1999).*Yaratıcı Liderlik*, Öncü Kitabevi, Ankara.
- Marşap, A.**(1999).*Yönetmel Sistem Yeni Bin Yılın Özgüncü Açılım ve Politikaları*, Gazi Kitabevi, 1. Basım, Ankara.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E.**(1981). “The Measurement Of Experienced Burnout”, *Journal Of Occupational Behaviour*, vol.2, s.99-113.
- Maslach, C.**(1982). “Understanding Burnout: Definitional Issues In Analyzing A Complex Phenomenon In USA” Paine (ed) *Job Stress And Burnout* Beverly Hills CA: sage.
- Maslach, C. Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P.**(2001). “Job Burnout”, *Annual Review Of Psychology*, vol.52, s.397-422.
- Mastracci, S.H. Guy, M.E. ve Newman, M.A.**(2014). “*Emotional Labor And Crisis Response: Working On The Razor’s Edge*”, Taylor And Francis, London And Newyork.

- Matthews, G. Zeidner, M ve Roberts R.D.**(2004). “Emotional Intelligence: Science And Myth”, MIT Press, London.
- Mayer, R. Davis, J. Shoorman, D.**(1995). “Integrative Model Of Organizational Trust”, *Academy Of Management*, vol. 20, no.3,s.712.
- Mayer, J.D. ve Salovey P.** (1990). *Models Of Emotional Intelligence*, Baywood Publishing, UK.
- Mayer, J.D.**(1999). “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For An Intelligence”, vol.27(4).s.267-298.
- Mayer, J.D., Salovey, P. ve Caruso, D.R.** (2000). *Models Of Emotional Intelligence Handbook Of Intelligence*, ed. RJ. Sternberg, Cambridge University Press, England,s.396-420.
- Mayer, J.D., Salovey, P. ve Caruso, D.R.**(2004). “Emotional Intelligence: Theory, Findings And Implications”, *Psychological Inquiry*, vol.15, no.3, s.197-215.
- McCrae, R.R.**(1996). “Social Consequences Of Experiential Openness”, *Psychological Bulletin*, vol. 120, s.323–337.
- McCrae, R. R., ve Costa, P. T.**(1986). “Personality, Coping And Coping Effectiveness In An Adult Sample”, *Journal Of Personality*, vol.54, s.385–405.
- McCrae R.R ve Costa, P.T.**(1987). “Validation Of The Five Factor Model Of Personality Across Instrument And Observers”, *Journal Of Personality And Social Psychology*, vol.52, s.81-90.
- Mcdonald, D.J. ve Makin P.J.**(2000). “The Psychological Contract, Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Temporary Staff”, *Leadership And Organization Development Journal*, vol.21(2), s.86.
- Mete, C.**(2006). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Meier, M. K., Mastracci, S.H. ve Wilson, K.**(2006). “Gender And Emotional Labor In Public Organizations: An Emprical Examination Of The Link To Performance”, *Public Administration Review*, November-December, s.899-909.
- Meltzer L. S., Huckabay L. M.**(2004). “Critical Care Nurses Perceptions Of Futile Care And Its Effect On Burnout”, *American Journal Of Critical Care*, vol.13(3), s.202-208.
- Memduhoğlu, H.B. ve Yılmaz, K.**(2010).*Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

- Memduhoğlu, H.B. ve Zengin, M.** (2011). “İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri”, *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, cilt. 8, sayı.1, s.213-214.
- Mengenci, C.**(2015). “İş Tatmini, Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, cilt.15, sayı.1, s.127-139.
- Mayer, R.C., Davis, J. ve Schoorman, F.D.**(1995). “An Integrative Model Of Organizational Trust”, *Academy Of Management Review*, vol.20(3),s.709-734.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J.**(1988). “Links Between Work Experiences And Organizational Commitment During The First Year Of Employment: A Longitudinal Analysis”, *Journal Of Occupational Psychology*, vol.61, s.195.
- Meyer, J.P, Allen, N.J.**(1990). “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”, *Journal Of Occupational Psychology*,vol.63, s.1-18.
- Meyer, J.P, Allen, N.J.**(1991) A Three - Component Conceptualization Of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*, 1(1).
- Meyer J.P. Stanley, D.J. Herscovith, L. Topolnytsky, L.**(2002). “Affective, Cont, Nuance And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analys Of Antecedents, Correlates And Consequences”, *Journal Of Vocational Behaviour*,vol.61, s.20-52.
- Mishra, A, K,** (1996). “Organizational Responses To Crisis: “The Centrality Of Trust” In R. M. Kramer & T.R Tyler (eds) *Trust In Organizations: Frontier Of Theory And Research*”, Thousand Oaks CA: Sage.
- Mishra, J. ve Morrissey, M.**(1990). “Trust In Employe/Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers”, *Public Personnel Management*, 19(4).
- Mobley, W.H, Griffeth, R.W. Hand, H.H.ve Meglino, B.M.**(1979). “Review And Conceptual Analysis Of The Employee Turnover Process”, *Psychological Bulletin*, vol.86(3), s.493-522.
- Mobley, W.H.**(1982). “Some Unanswered Questions In Turnover And Withdrawal Research”, *Academy Of Management Review*, vol.7(1), s.111.
- Morris, J.A. Feldman, D.C.**(1996). “The Dimension, Antecedents And Consequences Of Emotional Labor”, *Academy Of Management Journal*, s.21.

- Mowday, R.**(1999). “Reflections On The Study And Relevance of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, vol.8(4), s.387-401.
- Mroz, J ve Kaleta, K.**(2016). “Relationships Between Personality, Emotional Labor, Work Engagement And Job Satisfaction In Service Professions”, *International Journal Of Occupational Medicine And Environmental Health*, vol.29(5), s.767-782.
- Naring G., Briet M. ve Brouwers A.** (2006). “Beyond Demand-Control: Emotional Labour And Symptoms Of Burnout In Teachers”, *Work And Stress*, vol.20(4), s.303–315.
- Noor, N.M. ve Zaiduddin, M.**(2011). “Emotional Labor And Burnout Among Female Teachers: Work-Family Conflict As Mediator”, *Asian Journal Of Social Psychology*, vol.14, s.283-293.
- Noyan, F.**(2009). Çok Aşamalı Yapısal Eşitlik Modellerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Odabaş, İ.**(2014). Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- OK, S.**(2002). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşdoymu, Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği Ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ok, C.M. ve JungHoon J.**(2015). “Examination Of Factors Affecting Hotel Employees Service Orientation: An Emotional Labor Perspective, *Journal Of Hospitality Tourism Research*”, vol. 39, no.4, s.442.
- Oksay, A.**(2011). Uzman Hekimlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Isparta İli Örneği, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oktuğ, Z.**(2013). “Algılanan Örgütsel Destek İle Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Prestijin Biçimlendirici Etkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı.12, s. 371.
- Onay, M.**(2011). “Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının Ve Duygusal Emeginin Görev Performansı Ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, sayı.4,s.589.
- Organ, D.**(1990). “The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behaviour”, *Research In Organizational Behaviour*, vol.12,s.43-72.

- Ödemiş Nitelik, S.**(2011). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri: Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ören, N. ve Türkoğlu, H.**(2006). “Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Bahar, cilt.16, s.30-42.
- Örmen, U.**(1993). Tükenmişlik Duygusu Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı.
- Öz, E.Ü.**(2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Özbek, M. F.**(2011). “Örgüt İçerisindeki Güven Ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt. 16, sayı. 1, s.234.
- Öz Ünlüer, E.**(2007). Effect Of Emotional Labor On Employees Work Outcomes, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özınar M.**(2011). Örgütlerde Yabancılaşma ile Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdaşlı, K. ve Yücel, S.**(2010). “Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Analiz”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı.11.
- Özgen, I.**(2007). “Yiyecek İçecek İşletmeleri çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği”, *I.Ulusal Gastronomi Sempozyumu Ve Sanatsal Etkinlikler*, Antalya.
- Özgen, I.**(2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*, Detay Yayıncılık.
- Özgün, M.S.**(2007). Okul Psikolojik Danışmanlarının Kişilik Özellikleri ile Mesleki Yetkinlik Beklentileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç.**(2009). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç.**(2010). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Dağıtım, Bursa.
- Özkan, G.** (2011). Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özkan, C.**(2012). Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Araştırma Görevlisi Olarak Çalışan Doktorlarda Tükenmişlik Sendromunu Etkileyen Faktörler, (*Uzmanlık Tezi*) Mersin Üniversitesi, Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı.
- Özyer, K.** (2010). Etik İklim Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pala, T. ve Sürgevil, O.**(2016). “Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması”, *Ege Akademik Bakış*, cilt.16, sayı.4, s.773-787.
- Pala, T. ve Tepeci, M.**(2009). “Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi Ve Duygusal Emegın Çalışanların Tutumlarına Etkileri”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, s.119.
- Pala, T.**(2008). Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi Ve Boyutları, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Penley, P.E. ve Gould, S.**(1988). “Etzioni’s Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations”, *Journal Of Organizational Behaviour*, cilt.9, s.43-49.
- Pillai, R. Schriesheim, C. ve Williams, E.**(1999). “Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational Leadership: A Two Sample Study”, *Journal Of Management*, vol.25(6), s.897-933.
- Pines A. M.** (2003). “Occupational Burnout: A Cross-cultural Israeli Jewish-Arab Perspective And Its Implications For Career Counselling”, *Career Development, International*, vol.8/2, s.97-106.
- Pines A. M., Keinan G.**(2005). “Stress And Burnout: The Significant Difference”, *Personality And Individual Differences*, vol.39, s. 625-635.
- Polat, S.**(2007).Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polatçı S.**(2007). Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz), (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polatçı, S. ve Özyer, K.**(2015). “Duygusal Emek Stratejilerinin Duygusal Zekanın Tükenmişliğe Etkisindeki Aracılık Rolü”, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt.15, sayı.3/15, s.131-156.

- Price, J.L. ve Mueller, C.W.**(1986). *Absenteeism And Turnover Of Hospital Employes*, JAI Press.
- Puusa, A.ve Tolvanen, U.**(2006). “Organizational Identity And Trust”, *Electronic Journal Of Business Ethics And Organization Studies*, cilt.11, sayı.2, s.30-31.
- Pugliesi, K.**(1999). “The Consequences Of Emotional Labor: Effects On Work Stress, Job Satisfaction And Well-Being”, *Motivation And Emotion*, vol.23(2), s.130.
- Rathi, N., Bhatnagar, D ve Kumar Mishra, S.**(2013). “Effect Of Emotional Labor On Emotional Exhaustion And Work Attitudes Among Hospitality Employees In India”, *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, vol. 12(3), s.273-290.
- Rempel,J.K. Holmes, J.G: ve Zanna, M.P.**(1985).”Trust In Close Relationships”, *Journal Of Personality And Social Psychology*, vol.49.s.95-112.
- Reynoldd, L.** (1997). *The Trust Effect*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Riley, R.,Weiss, M. C. ve Mrpharm, D.**(2016). “A Qualitative Thematic Review: Emotional Labour In Healthcare Settings”, *Journal Of Advanced Of Nursing*, vol.72, sayı.1, s.6-17.
- Robbins, S.P. ve Decenzo D.A.**(2000). *Fundamentals Of Management Of E-Business*, Prentice Hall College Edition.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A.**(2009). *Organizational Behaviour*, Pearson Educational International, London, s.144.
- Robertson, R.** (2005). “Jung And Making Of Modern Psychology”, *Psychological Perspectives*, vol.48(1), s.48-67.
- Sabuncuoğlu, E.T.**(2007). “Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış* cilt.7(2), s.617.
- Sabuncuoğlu, Z.**(2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, 6. Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Sağlam Arı, G.**(2003). “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, cilt.2.
- Sağlam Arı, G. ve Tunçay, A.**(2010). “Yöneticiye Duyulan Güven Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara’daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, cilt.24, sayı.4, s.113.

- Saklan, A.**(2010). “Örgütlerde İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama”, Konya, s.27.
- Sako, M.**(1998). *Does Trust Improve Business Performance, Trust Within And Between Organizations*, Oxford University Press, s.88.
- Saks, K.**(1990). “*Does It Pay To Care? Circles Of Care: Work And Identity In Women’s Lives*”, Suny Press, Newyork, s.111-136.
- Samancı, Kalaycı, G.**(2007). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sanderson, P.A.**(2003). “The Relationship Between Empowerment And Turnover Intentions In A Structured Environment: An Assesment Of The Navy’s Medical Service Corps.”, Regent University, School Of Leadership Studies, s.46.
- Salancik, G.R.**(1977). “Commitment Is Too Easy”, *Organizational Dynamics Summer*, s.62-64.
- Salant, P. ve Dillman, D.A.**(1994). “How To Conduct Your Own Survey”, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, s.55.
- Saltürk, M.**(2008). *Yönetim Başarısı Ve Kişilik*, Prizma Pres Matbaacılık, 1. Basım, İstanbul.
- Sargut, S.**(2010). *Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim*,3. Basım, İmge Kitabevi, Ankara.
- Sarıtaş, M.** (1997). *Yönetimde Kişilik Faktörü, Eğitim Yönetimi*, yıl.3, sayı.4.
- Savaş, A.C.**(2012). “Okul Müdürlerinin Duygusal Zeka Ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İşdoyumunu Düzeylerine Etkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.57.
- Schwepker, C.H.**(2001). “Ethical Climate’s Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover In the Sales Force”, *Journal Of Business Research*, vol.54, s.39 – 52.
- Seçer, S.**(2003). “İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek, Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *9. Ulusal Ergonomi Kongresi*, Denizli, s.272-292.
- Seçilmiş, C. ve Kılıç, İ.**(2017). “Örgütsel Güven, İş Aile Çatışması Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Belirlenmesi: Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama”, *Turizm Akademik Dergisi*, cilt.4, sayı.1, s. 65-79.

- Sertbas, K.**(2013). “Research On Emotional Intelligence Of Students In The School Of Physical Education And Sports In Terms Of Various Variables” *International Journal Of Academic Research*, vol.5(6).s.20-206.
- Sevim, L.**(2011). Tükenmişlik Ve İşe Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı.
- Seyhan, M.**(2014). İşletmelerdeki Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schaufeli W. B., Greenglass E. R.**(2001). “Introduction To Special Issue On Burnout And Health”, *Psychology And Health*, vol.16, s.501-510.
- Schepman, S.B. ve Zorate, M.A.**(2008). “The Relationship Between Burnout, Negative Affectivity And Organizational Citizenship Behavior For Human Services Employees”, *Engineering And Technology*, vol.30, s.437-441.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G, Osborn, R.N. Uhl-Bien, M.**(2011). *Organizational Behaviour*, John Wiley&Sons Inc.Asia.
- Schmidt, K.H ve Diestel, S.**(2014). “Are Emotional Labour Strategies By Nurses Associated With Psychological Costs?. A Cross-sectional Survey”, *Journal Of Advanced Nursing*, vol.51, s.1450-1461.
- Shapiro, D., Sheppard, B.H. ve Cheraskin, L.**(1992). “Business On Handshake” *Negotiation Journal*, vol.8(4), s.365-377.
- Shoorman, F.D, Mayer, R.C, Davis, J.H.**(2007). “An Integrative Model Of Organizational Trust: Past, Present And Future”, *Academy Of Management Review*, 32(2).
- Smith, P.**(1992). *The Emotional Labour Of Nursing*. London: Macmillan.
- Singh, P. ve Loncar, N.**(2010). “Pay Satisfaction, Job Satisfaction And Turnover Intent”, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol.65, no.3, s.470-490.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M.**(2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, Beta, İstanbul.
- Solomon, R.C. ve Flores, F.**(2001), *Güven Yaratmak*, Mess Yayınları, İstanbul.
- Stoeber, J. Otto, K ve Dalbert, C.**(2009). “Perfectionism And The Big Five: Conscientiosness Predicts Longitudinal Increases In Self-Oriented Perfectionism”, *Personality And Individual Differences*, vol.47, s.363-368.

- Sü Eröz, S.** (2011). Duygusal Zeka Ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sümbüloğlu K. ve Sümbüloğlu, V.**(1993). *Biyoistatistik*. Özdemir Yayıncılık, 4. Basım, Ankara.
- Süren, S. Örucü , E. ve İzci, Ç.**(2016). “Banka Çalışanlarında Tükenmişlik Ve Beş Büyük Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, *Yönetim Ve Ekonomi*, cilt.23, sayı.1.
- Steven, J.S. ve Book, H.E.**(2003). *EQ-Duygusal Zeka Ve Başarının Sırrı*, 1. Basım, Özgür Yayınları, İstanbul.
- Straiter, K.L.**(2005). “The Effects Of Supervisors Trust Of Subordinates And Their Organization On Job Satisfaction And Organizational Commitment”, *International Journal Of Leadership Studies*, vol.1, no.1.
- Şahin, F.**(2011). “Lider Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerindeki Cinsiyetin Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, cilt.11(2), s.277.
- Şenkal, A.**(1999). *Sendikasız Endüstri İlişkileri*, Kamu İş Sendikası Yayını, Ankara.
- Tamer, İ.**(2012). “Kurumlarda Bireylerarası Güven: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”, İstanbul Ticaret Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt.11(21).
- Tan, H.H ve Tan, C.S.F.**(2000). “Toward The Differentiation Of Trust In Supervisor And Trust In Supervisor And Trust In Organizations”, *Genetic, Social And General Psychology Monographs*, vol.126(2).
- Tan, H. H., Foo, M. D., Chong, C. L., Ng, R.**(2003). “Situational And Dispositional Predictors Of Displays Of Positive Emotions”, *Journal Of Organizational Behaviour*, vol.24, s.961–978.
- Tan, H.H. ve Lim, A.**(2009). “Trust In Coworkers And Trust In Organizations”, *The Journal Of Psychology*, vol.143, no.1.
- Tatlıoğlu, K.**(2014). “Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramına Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Tarih Okulu Dergisi*, yıl.7, sayı.17, s.947.
- Tasi, W. ve Huang, Y.**(2002). “Mechanisms Linking Employee Affective Delivery And Customer Behavioral Intentions”, *Journal Of Applied Psychology*, s.160-169.
- Taşdan, M. ve Yalçın, T.**(2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Sosyal Destek İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki Düzeyi”, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, cilt.10(4), s.2574.

- Taşpınar, O. ve Temeloğlu, E.**(2016). “Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, cilt.9, sayı.46.
- Taymur, İ. ve Türkçapar M.H.**(2012). “Kişilik: Tanımı, Sınıflaması Ve Değerlendirmesi”, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(2).
- Tayyah, S. ve Tariq, N.**(2001). “Development Of An Indigenous Organizational Commitment Quesrionnare”, *Pakistan Journal Psychological Research, ProQuest Psychology Journals*, vol.16(1/2), s.31.
- Teoman, D.D.**(2007). Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış Ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişisinin İşten Ayrılma Niyeti' ne Olan Etkisi, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, Ö.A.**(2012). Yabancılaşma Ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer' deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerindeki Uygulama, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, Ö.A. Turan, S. Nurtaç, Özmen, M. ve Kökçü, A.**(2012). “Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler: Ankara' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Journal Of Yaşar University*, 27/7.
- Tekingündüz, S.**(2012). Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven Ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Theodosius, C.**(2008). *Emotional Labour In Healthcare: The Unmanaged Hearth Of Nursing*, Routledge, Newyork.
- Tokgöz, E. ve Aytemiz Seymen, O.** (2013). “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”, *Öneri Dergisi*, cilt.10, sayı.39.
- Topaloğlu, I. G.**(2010). İşgörenlerin Adalet Ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toprak, L.S.**(2012). Çatışma Yönetme Yöntemleri İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toprak, O.**(2006). Örgütsel Güvenin Performans Üzerindeki Etkisi Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Torun, A.**(1995). Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Bölümü Örgütsel Davranış Anabilimdalı.
- Topuz, H.**(2005). "The Relationship Between Leadership And Emotional Intelligence, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Deniz Harp Okulu, Deniz Harp Bilimi Ve Mühendisliği Enstitüsü, s.36.
- Totterdell, P., ve Holman, D.**(2003). "Emotion Regulation In Customer Service Roles: Testing A Model Of Emotional Labor", *Journal Of Occupational Health Psychology*, vol.8(1), s.55-73.
- Truta, C.**(2012). "Emotional Labor Strategies Adopted By School Psychologist", *Procedia-Social And Behavioral Science*, vol.33,s.796-800.
- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W.K.**(2000). "A Multidisciplinary Analysis Of The Nature, Meaning And Measurement Of Trust", *Review Of Educational Research*, vol.71(4),s.547-593.
- Tschannen-Moran, M.**(2001). "Collaboration And The Need For Trust", *Journal Of Educational Administration*, vol.39(4), s.308-311.
- Tschannen-Moran, M. ve Hoy, W.K.**(2003). "Fostering Organizational Citizenship: Transformational Leadership And Trust", *Studies In Leading And Organizing Schools*, s.157-179.
- Türkay, O. ve Aydın, Ü. Ve Taşar, O.**(2011). "Motivasyonel Ve Yapısal Altında Duygusal Emeğin İşe Bağlılığa Etkisi", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt.7, sayı.14, s.201-222.
- Tümkaya, S.**(1996). Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler Ve Başa Çıkma Davranışları, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Çukurova Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ugboro, I.O. ve Obeng, K.**(2000). "Top Managment Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction And Customer Satisfaction In TQM Organizations: An Empirical Study", *Journal Of Quality Management*, vol.5(2),s.247-272.
- Uğur, A.**(2015). "Okullarda Örgütsel Sinizm Ve Güven İlişkisinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma", *Eğitim Ve Bilim Dergisi*, vol.40, s.175-189.
- Ulucan, H. ve Bahadır, Z.**(2011). "Haltercilerin Kişilik Özelliklerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi", *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*,cilt.5,sayı.2.

- Uray, M.**(2014). Müşteri Odaklılık Ve Örgütsel Güven İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü Ve Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uslu, O. ve Ardıç, K.**(2013). “Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler mi?”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, cilt.15, s.2.
- Usta, R.**(2009). “İşsel Pazarlama Ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt.34, s.241-263.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D.**(2004). “DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *DEÜ İİBF Dergisi*, cilt.19(1), s.91-99.
- Ülker, G.**(2007). “Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt.1(14), s.227-248.
- Ünal, A.**(2011). Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünlüsoy Dinçer, N.**(2010). Hemşirelerin İşyeri Şiddetine Maruz Kalma Durumları İle İş Doyumları Ve İşten Ayrılma Eğilimleri, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Ünsar, A. ve Ayan, A.**(2013). “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, *Verimlilik Dergisi*, s.79-88.
- Ürü Sam, F.O., Çalışkan, S.C.,Atan Ö. ve Yozgat U.**(2013). “Öğretim Üyelerinin Hizmetkar Davranışları Ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, cilt.13, sayı.1, s.63-82.
- Üstün, F. ve Kılıç, K.C.**(2017). “Örgüte Duyulan Güvenin Örgütsel Yenilik Yönelimi Ve Risk Alma Davranışı Üzerine Etkisi”, Ömer Halisdemir Üniversitesi, *İİBF Dergisi*, vol.10, s.228-238.
- Vermaak, C. Görgens-Ekermans, G. And Nieuwenhuize, C.**(2017). “Shift Work, Emotional Labour And Psychological Well Being Of Nursing Staff”, *Management Journal Of Contemporary Management*, vol.1.s.35.
- Wharton, Amy S.**(1996). “Service With A Smile Understanding The Consequences Of Emotional Labor, Ed. C. L. MacDonald; C. Sirianni, Working In The Service Society”, Temple University Press, U.S, s.106.
- Wasti, S.A.**(2000), *Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel Ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye’de Yönetim, Liderlik Ve İnsan*

Kaynakları Uygulamaları, ed: Z.Ayca, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, no.21, Ankara, s.201-224.

- Wasti, S.A.**(2000). “Meyer Ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi”, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, s.401-410.
- Whitbourne, S. K.** (1986). “Openness To Experience, Identity Flexibility And Life Change In Adults”, *Journal Of Personality And Social Psychology*, vol. 50, s.163–168.
- Whitener, E. Brodt, S. Korsgaard, A. ve Werner, J.**(1998). “Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behaviour”, *Academy Of Management Review*,s.23,3,513.
- Wiener, Y.**(1982). “Commitment In Organizations: A Normative View”, *Academy Of Management Review*, cilt.7, no.3, s.418-428.
- Wilson, F.M.** (2010). *Organizational Behaviour & Work*, Oxford University Press, United Kingdom.
- Xiao-Yu, L. Ho, K.K, Long, Z.W. ve Xiao, M.Z.**(2016). “Emotional Labor And Family Quality: The Role Of Work-Family Positive Spillover”, *The International Journal Of Human Resource Management*, s.1-26.
- Yalçın, A, İplik F.N.**(2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt. 4, sayı. 1, s.396.
- Yalçın Can, R.** (2012). Bazı Öncülleri Ve Sonuçları İle Duygusal Emek: Görgül Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Kara Harp Okulu, Savunma Yönetimi, s. 4, 9, 32,84.
- Yanbaşı, G.**(1990). *Kişilik Kuramları*, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.
- Yang, J.T.**(2008). “Effect Of Newcomer Socialisation On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Intention In The Hotel Industry”, *The Service Industries Journal*, vol.28(84), s.429-443.
- Yang, F.H. ve Chang, C.C.**(2008). “Emotional Labor, Job Satisfaction And Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey”, *International Journal Of Nursing Studies*, vol.45(6), s.879-887.
- Yavuz, E.**(2010). “Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerinde Bir Karşılaştırma Çalışması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*,cilt.11, sayı.2.

- Yavuz, E. ve Tokmak, C.**(2009). “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi Ve İncelemeler Dergisi*, cilt.2, sayı.2, s.17-35.
- Yegül, I. B. ve Koruç, Z.**(1997). “15-18 Yaş Grubu Elit Bireysel Sporcular, Elit Takım Sporcuları Ve Sporcu Olmayan Bireylerin Benlik Saygısı Puanlarının Karşılaştırılması”, *BESBD*, cilt.2, sayı.4, s.19-20.
- Yeni, Z.**(2015). Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeni, Z. ve Ergun Özler, N.D.**(2016). “Kişiliğin Duygusal Emek Üzerinde Etkisi Var mıdır? Özel Eğitim Ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama”, *Dergipark Akademik*, cilt.2, sayı.2, s.402-11.
- Yeniçeri, Ö. Demirel, Y. ve Seçkin, Z.**(2009): “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*, yıl.11, sayı.16.
- Yıldırım, F.**(1996). “Banka Çalışanlarında İş Doyumu Ve Algılanan Rol Çatışması İle Rol Çatışması Arasındaki İlişki”, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı.
- Yıldırım, M. H. ve Erul, E.E.**(2013). “Duygusal Emek Davranışının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi”, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, cilt.5, sayı.1, s.92.
- Yıldırım, S.**(2009). Akademisyen Hemşirelerin İşe Ve Kuruma Yönelik Tutumları İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, İ.**(1997). “Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Geliştirilmesi Güvenirliliği Ve Geçerliliği”, *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, s.82.
- Yıldız, K.**(2013). “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Alguları”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol.13, s.289-316.
- Yıldız, S. Taştan Boz, İ. ve Yıldırım, B.F.** (2012). “Kişilik Tipi İle Olumlu Sosyal Davranış Arasındaki İlişki: Marmara Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi*, cilt.26, sayı.1, s.217-218.
- Yılmaz, A.**(2012). Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizi: Teorik Ve Uygulamaları Bir Çalışma, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, Ç.**(2012). Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Tokat İli Özel Ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama,

(*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yılmaz, E.**(2011). Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, E.**(2006), Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Yöneticilerin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A.**(2011). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar’ da Bir Araştırma”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, vol.13, sayı.3, s.95-118.
- Yin, H. ve Lee, J.C.K.**(2012). “Be Passionate, But Be Rational As Well: Emotional Rules For Chinese Teachers Work”, *Teaching And Teacher Education*, vol.28, s.56-65.
- Yin, H.**(2016). “Knife-Like Mouth And Tofu-Like Heart: Emotion Regulation By Chinese Teachers In Classroom Teaching”, *Social Psychology Of Education*, vol.19, s.1-22.
- Yin, H., Huang, S. ve Lee, J.C.K.**(2017). “Choose Your Strategy Wisely: Examining The Relationships Between Emotional Labor In Teaching And Teacher Efficacy In Hong Kong Primary Schools”, *Teaching And Teacher Education*, vol.66, s.127-136.
- Yücebalkan, B. ve Karasakal, N.**(2016). “Akademisyenlerde Duygusal Emek İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği”, *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, cilt.1, sayı.1.
- Yücel, C. ve Samancı Kalaycı, G.**(2009). “Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt.19, sayı.1, s.117-118.
- Yücel, İ. ve Çetinkaya, B.**(2015). “Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Bazen Hoşlanmasak da Kalmak Zorunda Olabiliriz”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, vol.19(3), s.247-271.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y.**(2013). “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerinde Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı”, *Atatürk Üniversitesi, Journal Of Economics Administrative Sciences*, cilt. 27 (2).s.159-177.

- Yüksel, Ö.**(2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Basım, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Yürür, Ş. ve Ünlü, O.**(2011). “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, *İş Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, cilt.13(2), s.81-104.
- Zapf, D. Vogt, C. Seifert, C. Mertini H. ve Isic A.**(1999). “Emotion Work As a Source Of Stress: The Conceptand Development Of An Instrument”, *European Journal Work And Organizational Psychology*, vol.8(3), s.371-400.
- Zembylas, M.**(2002). “Structures Of Feeling In Curriculum And Teaching: Theorizing The Emotional Rules”, *Educational Theory*, vol.52, s.187-208.
- Zhang, Q. ve Zhu, W.**(2008). “Exploring Emotion In Teaching: Emotional Labor, Burnout And Satisfaction In Chinese Higher Education”, *Communication Education*, vol.57, s.105-122.
- Zorlu Yücel, P.**(2006). Örgütsel Güven Ve İş Tatmini İlişkisi Ve Bir Araştırma, *(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK 1: ANKET

Sayın Katılımcı,

Üniversitelerde görev yapan akademik personel için hazırlanmış bu anket formu, kişiliğin, örgütsel güven ve bağlılığın duygusal emek ile ilişkisi ve duygusal emeğin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine etkilerini ortaya koymak ve sonuçlarını incelemek üzerine İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen çalışma için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Ankete verilecek cevaplar bilimsel çalışmada kullanılacak olup, kimlik bilgileri istenmemiştir. Göstermiş olduğunuz ilgiye ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Prof.Dr. Akın Marşap
İstanbul Aydın Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Öğretim Üyesi

Hale Nur Güler
İstanbul Aydın Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

DEMOGRAFİK SORULAR

Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz veya doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz :
 Kadın Erkek
2. Akademik Ünvanınız:
 Profesör
 Doçent
 Yardımcı Doçent
 Doktor
 Araştırma görevlisi
 Öğretim Görevlisi
 Okutman
3. Yaşınız:
.....
4. Fakülteniz/Okulunuz:
.....
5. Bu üniversitedeki iş deneyiminiz:
.....

No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi gösteren kutucuğu işaretleyiniz.	Kesinlikle		Ne Katılıyorum		Kesinlikle	
		Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum
1	Duyularımı öğrencilerime göstermem gerektiği şekilde değiştirerek yansıtmaya çalışırım.						
2	Öğrencilerimle etkileşim halindeyken üniversitenin istediği imajı sunmak üzere kendimde bazı duygular yaratmaya gayret ederim.						
3	Çalışmaya hazırlanırken iyi şeyler düşünürüm.						
4	Öğrencilerime yardım ederken hissettiğim şeyleri, gerçekte hissetmekten kurtulmak için kendimi ikna etmeye çalışırım.						
5	İşe hazırlanırken kendime iyi birgün geçireceğimi söylerim.						
6	Öğrencilerimle etkileşimde bulunurken göstermek zorunda olduğum duyguları yaşamaya çalışırım.						
7	Öğrencilerime göstermem gereken duyguları gerçekten hissetmek için elimden gelen herşeyi yaparım.						
8	Gerçekten hissetmediğim bir duyguyu göstermek istediğimde davranışlarıma daha fazla konsantre olmak zorundayım.						
9	Öğrencilerime yansıttığım duygular, gerçekte hissettiklerimle birebir uyumludur.						
10	İşimi iyi yapmak için göstermem gereken duyguları gerçekten hissedirim.						
11	Hissettiğim duyguları öğrencilerime aynen yansıtırım.						
12	Öğrencilerim ile etkileşim halindeyken mutluymuşum gibi yaparım.						
13	Öğrencilerimle ilgilenirken göstermiş olduğum duygular hissettiklerimden farklıdır.						
14	İşimle ilgili gerçek duyguları ifade ederken maske takarmış gibi yaparım.						

15	Davranışlarımla gerçekte hissettiklerim birbirinden farklıdır.					
16	Öğrencilerimle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
17	Öğrencilerimle oldukça yapay bir etkileşim içerisindeyim					
18	Gerçekte hissetmediğim duyguları sergilerim.					
19	Öğrencilerimle ilgilenirken gerçek duygularımı gizlemek zorundayım.					
No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi gösteren kutucuğu işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Kariyerimin geri kalanını üniversitemde geçirmekten mutluluk duyarım.					
2	Üniversitemin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
3	Üniversitemde kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
4	Üniversiteme karşı “duygusal bir bağ” hissetmiyorum.					
5	Üniversitem benim için “çok özel” anlam taşıyor.					
6	Üniversiteme karşı “güçlü bir aidiyet duygusu” hissetmiyorum.					
7	İstesem bile şu an üniversitemden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
8	Şu an üniversitemden ayrılmaya karar vermiş olsam, hayatımın büyük bölümü alt üst olurdu.					
9	Şu anda üniversiteme çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.					

10	Üniversiteden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
11	Üniversiteden ayrılmamın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.					
12	Üniversiteme kendimden bu kadar çok şey adanmış/katmış olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
13	Üniversitede çalışmaya devam etmem için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Üniversiteden ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
15	Üniversitemden şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
16	Üniversitem benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Üniversitemden şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.					
18	Üniversiteme çok şey borçluyum.					

No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi gösteren kutucuğu işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yöneticimin işiyle ilgili konularda yeterli düzeyde bilgili ve becerikli olduğuna güveniyorum.					
2	Yöneticimin işiyle ilgili doğru kararlar alacağına güveniyorum					
3	Yöneticimin işiyle ilgili görevlerini tam yapacağına güveniyorum					
4	Yöneticimin verdiği sözleri tutacağına güveniyorum					
5	Yöneticimin söyledikleri ve yaptıkları birbirleriyle tutarlıdır					

6	Yöneticim yardıma ihtiyacımız olduğunda destekleyici ve yardımseverdir.					
7	Yöneticimin herhangi bir konuda bana söylediklerinin doğruluğuna güveniyorum.					
8	Yöneticime işimle ilgili herhangi birşeyi kolayca söyleyebiliyorum.					
9	Yöneticime işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine güveniyorum					
10	Yöneticim çalışanlarla ilgili karar ve prosedürlerde bizim de fikrimizi alıyor					
11	Çalıştığım yerde herhangi bir zorlukla karşılaşırsam çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine güvenirim					
12	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerini en iyi derecede yapacaklarına güvenirim					
13	Birlikte çalıştığım arkadaşlar yöneticiler ortalıkta olmasa bile işlerini yapıyorlar					
14	Dikkat isteyen işlerde arkadaşlarımdan işimi zorlaştırmayacağına güvenirim					
15	Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğuna işlerinde uzman olduklarına güveniyorum					
16	Çalıştığım üniversite bana her zaman adil davranıyor					
17	Çalıştığım üniversite verdiği vaatleri yerine getiriyor.					
18	Çalıştığım üniversite ihtiyacım olduğunda bana destek olmuyor					
19	Çalıştığım üniversitenin bana karşı dürüst olduğuna güveniyorum					
20	İşini iyi yaparsan çalıştığım üniversite seni ödüllendirir ve sana destek olur					
21	Çalıştığım üniversite benim sorunlarımla ilgilenmiyor					
22	Çalıştığım üniversitenin çalışanlarla ilgili politikalarına					

No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi gösteren kutucuğu işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	güvenirim.					
1	Sohbetleri hep ben başlatırım					
2	Tutucu bir yapım var					
3	Konuşkanım					
4	Çekingenim					
5	İddialı bir kişiliğim var					
6	Yardım severim, bencil değilim					
7	Herkese karşı düşünceli ve kibarım					
8	Ekip çalışmasından hoşlanırım					
9	Bazen insanlara soğuk ve ilgisiz davranırım					
10	Başkalarında kusur ararım					
11	Verimli şeyler yaparım					
12	Düzensiz bir insanım					
13	Kendimi güvenilir bir işgören olarak görüyorum					
14	Verilen görevde azimle çalışırım					
15	Stresle başedebilen rahat bir insanım					
16	Kolayca yıkılmam					
17	Kararsız bir yapıya sahibim					
18	Sanata ilgim azdır					
19	Hep aynı şekilde çalışırım					
20	Çok farklı şeyler yapmaya istekliyimdir					

No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi gösteren kutucuğu işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum					
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum					
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamlarına katkıda bulunduğuma inanıyorum					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurunda değil.					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla rahat bir hava yaratırım					

18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim					
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum					
21	İşimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi gösteren kutucuğu işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Oldukça Sık	Çok Sık	Her zaman
1	Şimdiki işimden ayrılmayı düşünüyorum.						
2	Şimdiki işimden ayrılmaya niyetliyim.						
3	Sürekli olarak daha iyi bir iş arıyorum.						
4	Başka bir iş bulsam da buradan ayrılmayı düşünmüyorum.						

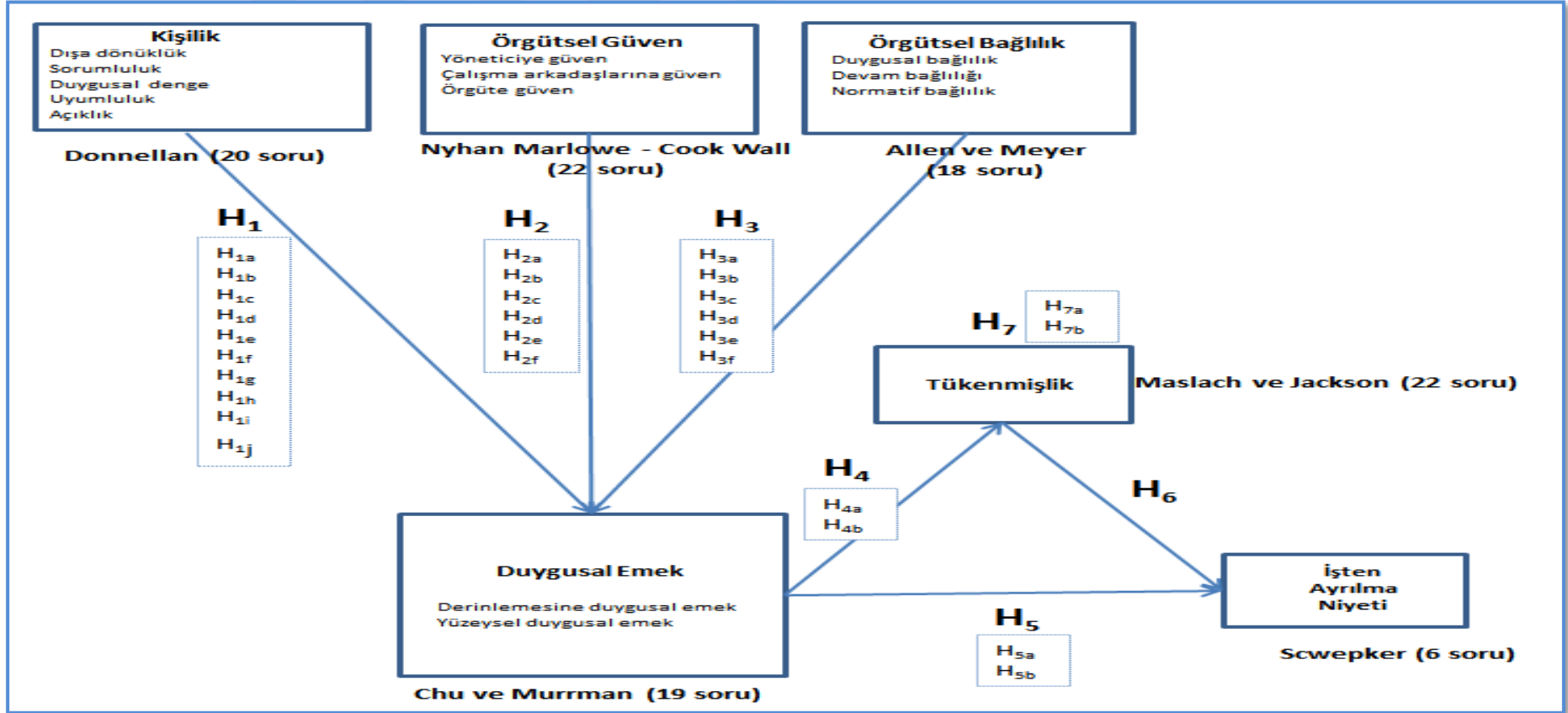
Ne sıklıkla işten ayrılmayı düşündüğünüzü 1' den 6' ya kadar (1= hiç düşünmüyorum, 6= her zaman düşünüyorum) derecelendiriniz.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Halihazırdaki iş arama durumunuzu 1' den 6' ya kadar derecelendiriniz (1= hibirşekilde aramıyorum, 6= her an arıyorum) derecelendiriniz.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

EK2: Araştırma Modeli



EK2: Araştırma Hipotezleri

Hipotezler	Sonuçlar
H ₁ : Kişiliğin duygusal emek üzerine anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{1a} : Dışa dönüklüğün derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{1b} : Sorumluluğun derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{1c} : Duygusal dengenin derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{1f} : Dışa dönüklüğün yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{1g} : Sorumluluğun yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır	Desteklenmiştir
H _{1h} : Duygusal dengenin yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H ₂ : Örgütsel güvenin duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{2a} : Yöneticiye güvenin derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{2b} : Çalışma arkadaşlarına güvenin derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır	Desteklenmiştir
H _{2c} : Örgüte güvenin derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{2d} : Yöneticiye güvenin yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H _{2e} : Çalışma arkadaşlarına güvenin yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H _{2f} : Örgüte güvenin yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır	Desteklenmemiştir
H ₃ : Örgütsel bağlılığın duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{3a} : Duygusal bağlılığın derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{3b} : Devam bağlılığının derinlemesine duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{3c} : Normatif bağlılığın derinlemesine duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{3d} : Duygusal bağlılığın yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{3e} : Devam bağlılığının yüzeysel duygusal emek üzerine pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{3f} : Normatif bağlılığın yüzeysel duygusal emek üzerine negatif etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H ₄ : Duygusal emeğin tükenmişlik üzerine pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{4a} : Derinlemesine duygusal emeğin tükenmişlik üzerine negatif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{4b} : Yüzeysel duygusal emeğin tükenmişlik üzerine pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H ₅ : Duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerine pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{5a} : Derinlemesine duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H _{5b} : Yüzeysel duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerine negatif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H ₆ : Tükenmişliğin işten ayrılma niyetine pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H ₇ : Duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık rolü vardır.	Desteklenmiştir
H _{7a} : Derinlemesine duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık rolü vardır.	Desteklenmiştir
H _{7b} : Yüzeysel duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin aracılık rolü vardır.	Desteklenmiştir

EK3: Etik kurul onay formu



ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı : Hale Nur Güler

Doğum Tarihi ve Yeri : 11/10/1976 - İstanbul

E-Posta : halgu76@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

Lisans : 2000, Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme

Yüksek lisans : 2003, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı

MESLEKİ DENEYİM:

2000-2002: Osmanlı Bankası

2002-2007: Koçbank

2007-... : Yapı Kredi Bankası

DİĞER YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

Örgütsel Stres Kaynakları ve Personelin İşyerindeki Başarısı, İstanbul Aydın Üniversitesi, 1. Genç Bilimadamları Sempozyumu, 2013

Çağrı Merkezinde Kariyer Semineri, İstanbul Gelişim Üniversitesi, 2014