TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DEVLET VE ÖZEL OKUL ÖĞRETMENLERİNİN ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYLERİNİN DUYGUSAL EMEKLERİNİ YORDAMA DURUMLARININ İNCELENMESİ

NİDA KAÇAMAK
16705001

TEZ DANIŞMANLARI
PROF.DR İBRAHİM KOCABAŞ
DOÇ. DR RAMAZAN YİRCİ

İSTANBUL
2019

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DEVLET VE ÖZEL OKUL ÖĞRETMENLERİNİN ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYLERİNİN DUYGUSAL EMEKLERİNİ YORDAMA DURUMLARININ İNCELENMESİ

NİDA KAÇAMAK
16705001

TEZ DANIŞMANLARI
PROF.DR İBRAHİM KOCABAŞ
DOÇ. DR RAMAZAN YİRCİ

İSTANBUL
2019

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DEVLET VE ÖZEL OKUL ÖĞRETMENLERİNİN ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYLERİNİN DUYGUSAL EMEKLERİNİ YORDAMA DURUMLARININ İNCELENMESİ

NİDA KAÇAMAK
16705001

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 01.03.2019

Tezin Savunulduğu Tarih: 29.03.2019

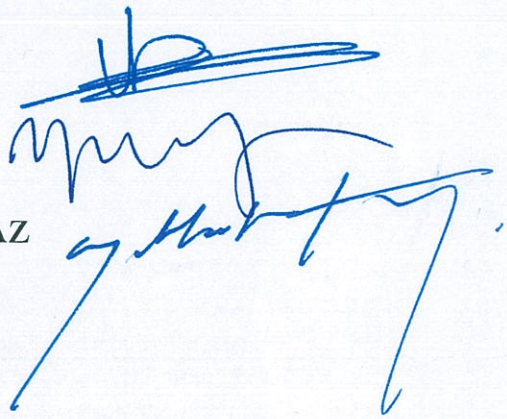
Tez Oy birliği ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanları : Prof.Dr İbrahim KOCABAŞ
Doç.Dr Ramazan YİRCİ

Jüri Üyeleri : Prof.Dr İbrahim KOCABAŞ

Prof.Dr. Yusuf CERİT

Dr. Öğr. Üyesi Mithat KORUMAZ



İSTANBUL
2019

ÖZ

DEVLET VE ÖZEL OKUL ÖĞRETMENLERİNİN ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYLERİNİN DUYGUSAL EMEKLERİNİ YORDAMA DURUMLARININ İNCELENMESİ

Nida KAÇAMAK
Mart 2019

Bu çalışmanın temel amacı devlet ve özel okullarda çalışan ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek davranışlarının örgütsel destek algılarını yordama durumunu incelemektir. Betimsel nitelikteki ilişkisel tarama modelinde olan bu araştırmanın örneklemini 2018-2019 eğitim öğretim yılında Gaziantep ili Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ve devlet ortaokullarında görev yapan 698 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada "Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği" ve "Örgütsel Destek Algısı Ölçeği" kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS for Windows paket programı programıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, okul türü devlet ve özel okul öğretmenlerinin toplam duygusal emek, duygusal emek alt boyut düzeyleri ve örgütsel destek algısını farklılaştırmaktadır. Buna göre, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin toplam duygusal emek, duygusal emek alt boyut ve örgütsel destek algı düzeylerinin ortalamaları özel okulda çalışan öğretmenlerin ortalamalarına göre daha düşük seviyede olduğu görülmüştür.

Bu araştırmayla, devlet ve özel okulda çalışan öğretmenlerin duygusal emek ve örgütsel destek algı düzeyleri ile demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre; devlet okulu öğretmenlerinde cinsiyet ve aynı okulda çalışma süreleri duygusal emek alt boyut ve örgütsel destek algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluştururken; özel okul öğretmenlerinde ise medeni durum, yaş, mesleki kariyer evresi ve aynı okulda çalışma süresi duygusal emek alt boyut ve örgütsel destek algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmuştur. Eğitim durumu, branş ve mezun olunan fakülte devlet ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin genel duygusal emek, duygusal emek alt boyutları ve örgütsel destek algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Duygusal emek boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ve derinden rol yapma ile devlet okulu öğretmenlerinin örgütsel destek algıları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, özel okul öğretmenlerinin örgütsel destek algıları arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki çıkmıştır. Yüzeysel rol yapma ve duygusal sapma ile devlet ve özel okul öğretmenlerinin örgütsel destek algıları arasında negatif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki çıkmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, devlet okullarındaki öğretmenlerin otomatik duygusal düzenleme, yüzeysel rol yapma, duygusal sapma ve derinden rol yapma ile ilgili davranışlarının yordayıcılığında örgütsel destek algı düzeyi puanlarının açıklayıcılık gücü orta düzeyde bir etkiye sahipken; özel okullardaki öğretmenlerin otomatik duygusal düzenleme, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma ile ilgili davranışlarının yordayıcılığında örgütsel destek düzeyi puanlarının açıklayıcılık gücü zayıf düzeyde, duygusal sapma ile ilgili davranışlarının yordayıcılığında örgütsel destek düzeyi puanlarının açıklayıcılık gücü orta düzeyde bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Duygusal emek, Örgütsel destek, Devlet okulu, Özel okul.

ABSTRACT

INVESTIGATION OF PUBLIC AND PRIVATE SCHOOL TEACHERS' EMOTIONAL LABOR REGRESSION WITH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT LEVELS

Nida KAÇAMAK
March 2019

The main purpose of this study is to investigate public and private school teachers' emotional labor regression with perceived organizational support levels. The universe of this study which has a descriptive quality in a relational screening model was composed of 698 teachers working at public and private secondary schools of Ministry of National Education at Gaziantep during the 2018-2019 academic year. "Emotional Labor for Teachers Scale" and "Perceived Organizational Support Scale" was performed in the study. The data was processed using SPSS for Windows software package. According to the findings of the study, total emotional labor, sub-dimensions of emotional labor and perceived organizational support levels of public and private school teachers vary according to the type of school. The teachers'working at public schools mean score of total emotional labor, sub-dimensions of emotional labor and perceived organizational support levels were found to be lower than the mean scores of teachers at private schools.

With this study, it was found that there was a significant difference between the emotional labor, organizational support perception levels and demographic variables of teachers working at public and private schools. According to these results, while gender and working hours at the same school were significantly different on the sub-dimensions of emotional labor and perceived organizational support levels for teachers working at public schools; marital status, age, occupational career phase and working hours at the same school were significantly different on the sub-dimensions of emotional labor and perceived organizational support levels for teachers working at private schools. According to the education level, branch and graduated faculty variable, no significant difference was observed on the scores of general emotional labor, its sub-dimensions and perceived organizational support levels. There is a positive and high correlation between the public teachers' automatic emotional regulation and deep acting and their perception of organizational support and there is a positive and moderate correlation between private school teachers' perceptions of organizational support. Also, it was found that there is a negative and high correlation between surface acting, emotional deviation and perceptions of organizational support for public and private school teachers. Regression analysis results have indicated that organizational support level at public schools has a moderate impact on automatic emotional regulation, surface acting, emotional deviation, and deep acting for public school teachers, also organizational support level at private schools has a weak impact on automatic emotional regulation, surface acting and deep-acting and it has a moderate impact on emotional deviation.

Key Words: Teacher, Emotional labor, Organizational support, Public school, Private school.

ÖN SÖZ

Yüksek lisans öğrenimim ve tez çalışmamın oluşturulması sürecinde, değerli fikirleriyle yanımda olan ve desteğini esirgemeyen başta saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ'a ve tezimle ilgili görüşleri ve yol göstericiliği için eş danışman hocam Doç. Dr. Ramazan YİRCİ'ye bana kattıklarından dolayı gönülden teşekkür ediyorum. Ayrıca tez sürecimde her zaman yanımda duran ve manevi katkılarını benden esirgemeyen canım ailem ve değerli arkadaşlarım Şeyda BAŞ ve Merve ÇOBAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nida KAÇAMAK

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **iii**
ABSTRACT ..... **iv**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xi**

1. GİRİŞ **1**

1.1 Problem Durumu 4
1.2 Araştırmanın Amacı 6
1.3 Araştırmanın Önemi 7
1.4 Sınırlılıklar 9
1.5 Tanımlamalar 9

2. KURAMSAL ÇERÇEVE **11**

2.1 Duygusal Emek Kavramının Tarihsel Süreci 11
2.2 Duygusal Emek Yaklaşımları 13
2.2.1 Hochschild'ın Duygusal Emek Yaklaşımı 13
2.2.2 Ashforth ve Humprey'in Duygusal Emek Yaklaşımı 16
2.2.3. Feldman ve Morris'in Duygusal Emek Yaklaşımı 19
2.2.4 Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı 23
2.3 Duygusal Emeğin Öncülleri 27
2.3.1 Bireysel Faktörler 28
2.3.1.1. Demografik Faktörler 28
2.3.1.2. Duygulanım 30
2.3.1.3. Empati 31
2.3.1.4. Kendini Uyarlama 32
2.3.1.5. Duygusal Zekâ 33
2.3.2. Örgütsel Faktörler 34
2.3.2.1. Duygusal Davranış Kuralları 34
2.3.2.2. Otonomi (İş Özerkliği) 36
2.3.2.3. Sosyal Destek 36
2.3.2.4 Okul Türü 37
2.3.3. Etkileşim Özellikleri 39
2.3.3.1. Süre 39
2.3.3.2. Sıklık 39
2.3.3.3. Çeşitlilik 40
2.4 Duygusal Emeğin Boyutları 40
2.4.1 Yüzeysel Davranış 40
2.4.2 Derinlemesine Davranış 41
2.4.3 Otomatik Duygusal Düzenleme (Samimi Davranış) 41

2.4.4 Duygusal Sapma 42
2.5 Duygusal Emeğin Sonuçları 43
2.5.1. Duygusal Emeğin Olumsuz Sonuçları 43
2.5.1.1. Tükenmişlik 44
2.5.1.2. İş-Aile Çatışması 47
2.5.1.3. İşten Ayrılma Niyeti 48
2.5.1.4. Rol Çatışması 48
2.5.1.5. Yabancılaşma 49
2.5.2. Duygusal Emeğin Olumlu Sonuçları 50
2.5.2.1. Yüksek Performans 50
2.5.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 51
2.5.2.3. Ekonomik Fayda 52
2.5.2.4. Müşteri İlişkilerinde Başarı 53
2.5.2.5. İş Tatmini 53
2.5.2.6. İşe Bağlılık 54
2.6 Algılanan Örgütsel Destek Kavramı 55
2.6.1 Destekleyici Örgütün Özellikleri 58
2.6.2 Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler 58
2.6.3 Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları 61
2.6.4 Okullarda Algılanan Örgütsel Destek 61
2.7 Konu ile İlgili Yapılmış Araştırmalar 63
2.7.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar 63
2.7.1.1 Duygusal emek ile İlgili Çalışmalar 63
2.7.1.2 Örgütsel Destek ile İlgili Çalışmalar 65
2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 68
2.7.2.1 Duygusal Emek İle İlgili Çalışmalar 68
2.7.2.2 Örgütsel Destek ile İlgili Çalışmalar 70
2.8 Duygusal Emek ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki 71

3. YÖNTEM 74

3.1. Araştırmanın Deseni 74
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 74
3.2.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine göre Dağılımları 75
3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları 79
3.3.1. Öğretmenlerde Duygusal İşçilik (Duygusal Emek) Ölçeği 79
3.3.2. Örgütsel Destek Algısı Ölçeği 81
3.4. Verilerin Toplanması 81
3.5. Verilerin Analizi 82

4. BULGULAR VE YORUMLAR 84

4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar 84
4.3 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar 86
4.4 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar 107
4.5 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar 118
4.6 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar 121

5. SONUÇ VE ÖNERİLER 126
5.1. Sonuçlar 126
5.2. Öneriler 129
KAYNAKÇA 134
EKLER 161
ÖZ GEÇMİŞ 167

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Öğretmenlerin İlçelere Dağılımı 75

Tablo 2: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları 76

Tablo 3: Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Dağılımları 76

Tablo 4: Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları..... 76

Tablo 5: Öğretmenlerin Mezun Olduğu Fakülteye Göre Dağılımları..... 77

Tablo 6: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları 77

Tablo 7: Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımları..... 77

Tablo 8: Öğretmenlerin Mesleki Kariyer Evresine Göre Dağılımları..... 78

Tablo 9: Öğretmenlerin Şimdiki Okulunda Çalışma Süresine Göre Dağılımları 79

Tablo 10: Öğretmenlerin Duygusal Emek Ölçeği Genel ve Alt Boyut Düzeylerine Ait Güvenilirlik Analizleri 80

Tablo 11: Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testleri Sonucu 83

Tablo 12: Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Duygusal Emek Ölçeği Genel Algılarına Bağlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 84

Tablo 13: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları 87

Tablo 14: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları 89

Tablo 15: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları 91

Tablo 16: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Mezun Oldukları Fakülteye İlişkin Varyans Analizi Sonuçları..... 92

Tablo 17: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları 94

Tablo 18: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Branşa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları..... 97

Tablo 19: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Mesleki Kariyer Evresine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları..... 100

Tablo 20: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Okulda Çalışma Süresine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları 102

Tablo 21: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Okul Türüne İlişkin Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları 105

Tablo 22: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Cinsiyete İlişkin Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları 107

Tablo 23: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Medeni Duruma İlişkin Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları 108

Tablo 24: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Eğitim Durumuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları 109

Tablo 25: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Mezun Olduğu Fakülteye İlişkin Varyans Analizi Sonuçları 110

Tablo 26: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Yaşa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları 111

Tablo 27: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Branşa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları 112

Tablo 28: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Mesleki Kariyer Evresine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları 114

Tablo 29: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Aynı Okulda Çalışma Süresine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları 116

Tablo 30: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Çalışılan Okul Türüne İlişkin Bağımsız Örneklem *t*-testi Analizi Sonuçları 117

Tablo 31: Özel ve Devlet Okullarındaki Öğretmenlerde Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Duygusal Emek Ölçeğinin Birbirleri Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları 119

Tablo 32: Devlet Okullarındaki Öğretmenlerde Örgütsel Destek Algısının Duygusal Emek Alt Boyut Düzeyleri Üzerindeki Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 122

Tablo 33: Özel Okullardaki Öğretmenlerde Algılanan Örgütsel Destek Algısının Duygusal Emek Alt Boyut Düzeyleri Üzerindeki Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 124

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Feldman ve Morris'in Duygusal Emek Yaklaşımı 22
Şekil 2: Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı..... 24
Şekil 3: Duygusal Emek için Geliştirilen Modellerin Karşılaştırılması 27
Şekil 4: Algılanan Örgütsel Desteğin Belirleyicileri..... 60

1. GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insan, doğası gereği duygularını ifade ederek yaşar. Eğer günlük hayatında duygularını ifade ederken kontrol süzgecinden geçirmez ve her durumda içinden geldiği gibi davranır ise, toplumsallaşma sürecinde zorluklar yaşayabilir (Güngör, 2009). Bu nedenle birey; ortama uyum sağlamak, sevgi ve takdir kazanmak için sergilemek istediği duygusal davranış yerine toplumda uygun görülen duygusal davranışı sergileyerek bazı zamanlarda rol yapabilir (Kaya, 2009). Bu roller insanların yaşantılarını hem günlük hem de iş hayatlarında etkileyebilir.

Zamanının büyük bir kısmını iş ortamında geçiren birey, iş hayatında da duygularını yansıtırken bazen rol yapabilir. Bu rol yapma "duygusal emek" olarak adlandırılır ve bu terim literatürde ilk kez sosyolog Arlie Russell Hochschild tarafından 1983 yılında "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling" adlı kitabında kullanılmıştır. Hochschild'e (1983) göre, iş görenin herkes tarafından gözlenebilecek şekilde jest, mimik ve beden dilini kullanarak duygularını yönetmesi olayına "duygusal emek" adı verilir. Literatürde duygusal emek kavramı yerine "duygusal yönetim" veya "duygusal işçilik" kavramlarının da kullanıldığı görülmüştür (Polatkan, 2016; Tabak, 2017). Bu çalışmada araştırmacı tarafından duygusal emek teriminin kullanılması tercih edilmiştir.

Duygusal emek kavramının araştırmacılar tarafından çeşitli tanımlamaları yapılmıştır. Ashforth ve Humphrey'e (1993) göre duygusal emek, sergilenmesi gereken davranış kuralı ne ise ona uygun bir duygusal davranış sergilemektir. Feldman ve Morris (1996) ise duygusal emekten söz ederken; çalışanların etkileşiminde, örgütün çalışanlarından istediği duygusal davranışları göstermek için harcadığı çaba, kontrol ve planlama şeklinde bahsetmiştir. Benzer olarak, Grandey (2000, s.98) duygusal emeği, "duygu ve ifadelerin örgütün amaçları için düzenlenme sürecidir"

şeklinde belirtmiştir. Zaph (2002) duygusal emekten bahsederken; çalışanın işine bağlı olarak iletişimde bulunduğu insanlar (müşteri, danışan, öğrenci, iş arkadaşları vb.) ile arasında olan duygusal etkileşimin niteliğidir şeklinde bahseder. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, duygusal emek sadece çalışanın müşterileriyle kurduğu ilişkileri değil, iş arkadaşları veya yöneticiler gibi iş hayatıyla alakalı olan diğer kişileri de kapsar (Croyle, Diefendor ve Richard, 2006; Fiebig ve Kramer, 1998; Martin vd., 1998; Tschan, Rochat ve Zapf, 2005). Genellikle duygusal emek tanımlarında ortak olarak, kişinin duygularını davranışa dökerken çalıştığı kurumun beklentilerini esas alması göze çarpmaktadır. Diğer bir yandan, çoğu meslek grubunda çalışan kişiler işlerinin gereği olarak duygularını yönettikleri için (Best, Downey ve Jones, 1997), sadece zihinsel ya da fiziksel emekleri için değil aynı zamanda sergiledikleri duygusal emeklerinin karşılığı olarak da ücret alırlar. Bu nedenle Hocschild (1983) duygusal emek kavramını, alım satım değeri olan, kâr elde etmeyi sağlayan ticari bir kavram olarak görmektedir.

Duygusal emek kavramı kurumlar için giderek önemi artan bir kavram haline gelmiştir. Bunun nedeni; sanayi süreçlerinin tamamlanıp, hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte organizasyonlar arasında güçlü bir rekabet başlaması (Yalçın, 2012) ve bu rekabet ortamında bir üstünlük sağlamak isteyen organizasyonların, hizmet kalitesinin önemini farketmeleridir (Monaghan, 2006; Feldman ve Morris, 1996; Holz ve Zaph, 2006). Kurumlar hizmet kalitelerini arttırabilmeleri için, müşterilerine nasıl davranılması gerektiği üzerine davranış kalıpları belirlemiş ve çalışanların da bu davranışlara uygun hareket etmesini istemişlerdir (Hochschild, 1983) çünkü birçok işverene göre müşterilerin gülen yüzleri ile elde edilen gelir arasında yüksek bir korelasyon vardır (Ash, 1984; Austin ve Peters, 1985; Rafaeli ve Sutton, 1989). Kurumların kalitesini büyük ölçüde müşterilerin algıları belirlediği için, çalışanların müşterilere karşı sergilediği duygusal davranışlar yaptıkları işin önemli bir boyutudur.

Örneğin konaklama sektöründeki her şirket, müşterilerle olan ilişkilerinde samimi, coşkulu, güler yüzlü, sıcak ve kendine güvenen davranışlar sergileyen bir iş gören ile çalışmak ister. Diğer meslek gruplarında ise bir hemşireden şefkatli ve yardımsever olması beklenirken, bir polisin sakin ve soğukkanlı olması beklenir veya yemek veren bir işçi samimi ve neşeli davranışlar sergilerken, icra memuru etkili ve sinirli davranışlar sergiler (Chu, 2002). Hizmet sektöründeki tüm iş kategorileri için hizmet

kalitesini belirleyen ortak özelliğin müşterilerle olan iletişim olduğu söylenebilir. Bu iletişimin şekillenmesi de duygusal emek davranışlarıyla olur (Chu, 2002; Leidner, 1999). Duygusal emek davranışları sayesinde çalışan, duygularını hangi tür davranışlara dönüştürmesi gerektiğini bildiği için hizmet alan kişiyle daha profesyonel bir iletişim kurabilir.

Duygusal emek davranışlarının iki nedenden dolayı müşterilerin hizmet kalitesi algısını şekillendirdiği düşünülebilir. İlk olarak; müşteri ile etkileşim içinde olan iş gören, müşteri ile kurum arasında bir köprü vazifesi görmesi sebebiyle, sergilemiş olduğu duygusal emek davranışları müşterinin hizmet kalitesi algısını etkilemektedir (Bowen vd., 1989). Örneğin, iş gören müşteriye kaba davranacak olursa, bu kaba davranış yüzünden müşterinin zihninde kurum hakkında kötü bir izlenim oluşur (Chu, 2002). Bu durum müşterinin hizmet kalitesi algısını olumsuz etkiler.

İkinci olarak; hizmet kavramının karakteristik özelliklerinde soyutluk, değişkenlik (hizmetin kalitesinin, hizmetin nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından verildiğine bağlı olarak değişmesi) ve hizmetin hizmeti verenden ayrılamaz oluşu yer aldığı için, müşterinin hizmet kalitesi algısının oluşmasında müşteri ile iş gören davranışları arasında bir ilişki olmasıdır (Bowen vd., 1989). Bu sebepler ışığında, müşterilerdeki hizmet kalitesinin oluşmasını iş görenlerin duygusal emek davranışlarının belirlediği söylenebilir (Hochschild, 1983). Müşteriyle kurulan iyi ilişkiler sayesinde, müşteri, hizmeti veren kişiye, aldığı hizmete ve örgüte karşı olumlu duygulara sahip olur (Mengenci, 2015).

Araştırmacılar duygusal emeğin boyutları hakkında farklı fikirler ortaya koymuşlardır. Duygusal emeğin niceliksel olarak ölçülmesinde ilk olarak duygusal gösterimlerin sıklığı ve yoğunluğuyla ilgili olan tek boyutlu bir yapı görülmektedir (Abraham, 1998; Adelman, 1995; Hochschild, 1983; Wharton 1993). Daha sonraları duygusal emek çok boyutlu bir yapı olarak görülür (Grandey, 1999; Geddes ve Kruml, 2000a; Feldman ve Morris, 1997; Jones ve Schaubroeck, 2000). Örneğin Feldman ve Morris (1996) göre duygusal emek; duygusal emeğin sıklığı, duygusal emeğe olan dikkat, duygusal emeğin çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olmak üzere dört boyutludur. Daha sonra Geddes ve Kruml (2000a) duygusal emeğin duygusal çaba ve duygusal uyumsuzluk olmak üzere aslında iki boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Diefendorff ve arkadaşları (2005) daha önce geliştirilen duygusal emek ölçeklerinin

sentezini yaparak üç boyutlu bir duygusal emek ölçeği geliştirmişlerdir. Bunlar otomatik duygusal düzenleme, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapmadır. Genel olarak duygusal emek ölçeklerinde ön plana çıkan temel boyutlar; yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve otomatik duygusal düzenlemedir. Bu temel boyutlara ilave olarak Çukur'un (2009) önerdiği duygusal sapma boyutuna da bu çalışmada yer verilmiştir.

Yapılan bazı araştırmalarda duygusal emek davranışlarının işgörenler açısından olumlu, bazı araştırmalarda ise olumsuz sonuçlar doğurduğu görülmüştür. Feldman ve Morris'a (1996) göre, işine duygusal emeğini katan bir iş gören duygularını yönetebildiği için daha çok güdülenip iş doyumu artarken, bazı iş görenler açısından duygusal emek davranışları duygusal çelişkiler, yıpranma, iş devri ve stres anlamlarına gelebilmektedir (Bond ve Bunce, 2003; Diefendorff ve Gosserand, 2003; Grandey ve Goldberg, 2007). Çalışanların farklı duygusal emek stratejilerini kullanmalarından dolayı araştırma sonuçlarında bu tür farklı sonuçlar çıktığı söylenebilir.

Hizmet sektöründeki çoğu iş alanında olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de duygusal emek önemli bir yer tutar. Bunun nedeni, öğretmenlik mesleğinin de insanlarla yoğun ilişkiler kurulduğu ve duruma göre oldukça farklı duyguların yansıtılması gereken bir meslek olmasından dolayıdır. Ayrıca, öğretmenler olumlu bir sınıf ortamı oluşturmak için öğrencilerin davranışlarıyla baş etme stratejileri geliştirirken, bir yandan da sistem, toplum ve okul yönetiminin beklentilerini yerine getirmeye çalışır (Forrest ve Jepson, 2006). Bu nedenle, öğretmenlerin öğrenciler, veliler ve iş hayatıyla ilişkili olan diğer çalışanlara karşı çeşitli rolleri olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin öğrenciler üzerinde sahip olduğu bazı roller; etkili bir öğrenme ve öğretmede rol model olma, onlara liderlik etme, öğrenmeyi öğretme, demokratik değer ve tutumları aşılama, branşlarına olan tutkularını öğrencilere yansıtma ve onlara karşı şefkatle ve ilgiyle yaklaşmaktır. Diğer yandan öğretmenlerin, okul idaresiyle, iş arkadaşlarıyla, velilerle ve diğer paydaşlarla da iş birliği yapma gibi rolleri bulunur. Bu çeşitli rolleri yerine getirebilmek için de duygusal emek sarf etmeleri olmazsa olmaz bir durumdur. Öğretmenlerin duygusal olarak emek sarf etmeleri demek kendi kişisel problemlerini okul ilişkilerine yansıtmadan bu mesleği profesyonel bir şekilde sürdürmeleri demektir (Yılmaz vd., 2015). Bu bağlamda, öğretmenlerin duygusal

anlamda güçlü, kararlarında esnek olabilen, sınıfta kontrollü davranışlar sergileyebilen, ortamdaki gerginliği azaltabilen bir donanıma sahip olmaları gerekir (Roberts, 2011). Duygularını yönetebilen öğretmenlerin öğrenci, veli ve örgüt ile olumlu ilişkiler kuracağı ve bu sayede refah duygusunun artacağı söylenebilir.

1.1 Problem Durumu

Öğretmenler, öğrencilerle, idareyle, velilerle ve iş arkadaşlarıyla kurdukları ilişkilerinde duygusal emek harcarlar. Duygusal emek örgütün istediği duyguları gösterecek şekilde öğretmenlerin duygularını düzenlemesi anlamına gelmektedir. Öğretmenlerden genel olarak olaylara soğukkanlılıkla yaklaşması, öğrencilerin hataları karşısında olumlu ve yansız cevaplar vermesi, onlara şefkat ve ilgi göstermeleri, aşırıya kaçan duyguları (öfke, üzüntü veya coşku sevinç gibi) açıkça göstermekten uzak durmaları ve mesleğine tutkulu olup bunu öğrencilere de yansıtmaları beklenmektedir (Winograd, 2003). Bu gibi nedenlerden dolayı, duygusal emek öğretmenlik mesleğinin önemli bir parçasıdır. Ancak, öğretmenlerden beklenen karmaşık, sosyal ve bilişsel beceriler içeren bu rollerin düzgün yürütülebilmesi oldukça zordur (Çukur, 2009). Bu zorluğun sebebi, öğretmenlerin karşılaştıkları olaylara göre duygularını nasıl düzenlemesi gerektiğini bilmemesinden kaynaklanıyor olabilir. Bu konuda herhangi bir eğitim almamış olan öğretmenler farklı duygusal emek stratejilerini kullanabilirler (Bellas, 1999). Bu durumda seçtikleri duygusal emek stratejilerine göre duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından biri olan stres faktörüyle karşılaşabilirler. Uzun süre maruz kalınan yüksek stres ise öğretmenlerde tükenmişliğe yol açar (Forrest ve Jepson, 2006). Tükenmişlik, duygusal emeğin sebep olabileceği olumsuz sonuçlardan biridir. Bu nedenle öğretmenlerde stres seviyesinin düşürülmesi için çalışmalar yapılması önemlidir.

Duygusal emek harcamanın kaçınılmaz olduğu öğretmenlik mesleğinde, öğretmenlerin duygusal emek harcarken işteki rolleriyle özdeşleşmeleri ve başarma grafiğini arttırmayı istemeleri durumunda stres faktöründen daha az etkilendikleri görülmüştür (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotherige ve Lee, 2002; Rafaeli ve Sutton, 1987). Bunun için duygusal emek içselleştirilerek doğal bir şekilde yaşanmalıdır. Öğretmenlerde duygusal emek için harcanan çaba, başarı grafiğini arttırmak ve işteki rollerle özdeşleşme durumundan kaynaklı olmadığı zaman, yani

duygusal emek içselleştirilmediği zaman, öğretmenlerin işi elinde tutma çabasından dolayı duygusal emek harcayacakları söylenebilir. Bu durum öğretmenlerin motivasyonlarında zamanla düşüşe neden olabilir. Öğretmenlerin motivasyonlarının düşmesi eğitim ve öğretimin niteliğinin ve bunun paralelinde akademik performansın da düşmesine sebep olabilir.

Eisenberger ve arkadaşlarına (1990) göre, çalışanların ihtiyacına karşılık veren, onların katkılarını önemseyen, onlara iyi hissettiren bir örgütsel destek sayesinde, çalışanların örgüte karşı duygusal bağlılıklarının arttığı ve örgüt yararına daha çok çaba harcadıkları görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel desteği arkasına alan çalışanların daha az duygusal dengesizlik yaşayacağı, duygularını ifade ederken içselleştireceği ve bunun beraberinde de daha az duygusal emek sarfiyatında bulunacağı söylenilebilir (Diefendorff vd., 2005; Feldman ve Morris, 1997; Grandey, 2003). Bu nedenle öğretmenlerdeki örgütsel destek algısı ile harcadıkları duygusal emek arasında zıt yönlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

Yapılan araştırmalar, duygusal emek harcarken özel sektörde çalışanların kamu sektöründe çalışanlara göre duygularını daha fazla içselleştirerek duygusal emek harcadıklarını ortaya koymuştur (Köse vd., 2011; Seçer ve Tınar, 2004). Bu nedenle öğretmenlerin de çalıştıkları okul türüne göre farklı duygusal emek davranışları sergileyeceği düşünülmektedir. Duygularını içselleştirerek davranışlara döken öğretmenlerin iş stresinden uzak, daha mutlu ve mesleklerini daha profesyonel bir şekilde yerine getireceği tahmin edilmektedir. Mutlu öğretmenlerin ise mutlu nesiller yetiştireceği yadsınamaz bir gerçektir. Buradan yola çıkarak, öğretmenlerin duygusal emek davranışlarında örgütsel desteğin rolünün belirlenmesi önem arz etmektedir. Yurt içi ve yurt dışı literatür incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel destek algısı ve duygusal emek ilişkisinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmada Gaziantep ili Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet ve özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin duygusal emek ve örgütsel destek algılarının ne düzeyde olduğu, kullandıkları duygusal emek stratejileri ile örgütsel destek algıları arasında bir ilişki olup olmadığı ve duygusal emek ile örgütsel destek algısının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı sorularına cevap aranmıştır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Gaziantep ilindeki özel ve devlet ortaokullarında çalışan öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının örgütsel destek algılarını yordama durumunu ve duygusal emek ile örgütsel destek algı düzeylerini karşılaştırarak bu düzeylerde farklılıklar varsa nedenlerini ortaya koymaktır. Araştırmanın genel amacı çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılacaktır:

1. Öğretmenlerin duygusal emek gösterimleri (yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, otomatik duygusal davranış ve duygusal sapma boyutunda) ve örgütsel destek algısı ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin duygusal emek düzeyinde
    a. Cinsiyet
    b. Medeni durum
    c. Eğitim durumu
    d. Mezun olduğu fakülte
    e. Yaş
    f. Branş türü
    g. Mesleki kariyer evresi
    h. Okulda çalışma süresi
    i. Çalışılan okul türü

    değişkenlerine göre farklılaşma var mıdır?
3. Öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinde
    a. Cinsiyet
    b. Medeni durumları
    c. Eğitim durumu
    d. Mezun olduğu fakülte
    e. Yaş
    f. Branş türü
    g. Mesleki kariyer evresi
    h. Okulda çalışma süresi
    i. Çalışılan okul türü

    değişkenlerine göre farklılaşma var mıdır?

4. Devlet ve özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyi duygusal emek gösterimlerinin yordayıcısı mıdır?

1.3 Araştırmanın Önemi

İnsanlarla uzun süreli ve yoğun ilişkiler kurulan öğretmenlik mesleğinde duygu iniş çıkışlarını kontrol etmek; güleryüzlü ve kibarlık gibi olumlu duygular sergilemek önemlidir çünkü duygular bireyin biliş ve davranışıyla ilişkilidir (Frenkel, Goodwin ve Groth 2011). Örneğin pozitif duygulara sahip olan bir öğretmen etkili bir öğretim sunmak için kendini geliştirip, üretken olup, öğrencilerinde öğrenme isteği uyandırırken; negatif duygulara sahip olan bir öğretmen ise aktif bir şekilde düşünmez, müfredatı verirken zorluklar yaşar ve bu durum öğrencide stres, bıkkınlık ve öğrenme korkusuna yol açar (Liu ve Zhang, 2014). Bu gibi nedenlerden dolayı, toplumu şekillendiren öğretmenlerin sahip olduğu duygu ve davranışlar öğrenciler üzerinde etkilidir (Tabak, 2017). Bu açıdan öğretmenlik yalnızca bilgi aktarılan bir meslek değil; empati yapabilmeyi gerektiren, değer yargılarını gözeten, kurum içi ve kurum dışı gelen taleplere cevap vermeye çalışan, kısacası duygusal hizmet gerektiren bir meslek türüdür (Çalık ve Sezgin, 2005). Gelecek nesilleri aydın ve topluma faydalı vatandaşlar olarak yetiştirmek için öğretmenler işlerinin gereği olan duygusal emek davranışlarını göstermek durumundadırlar (Polatkan, 2016). Bu nedenle, duygusal emek harcamadan öğretmenlik mesleğini profesyonel bir şekilde yürütmek zor olabilir.

Öğretmenlerin karşılaştıkları durumlara göre duygularını yönetmek zorunda kalması stres yaratabilir. İnsanlarla birebir etkileşime girmeyi gerektiren öğretmenlik mesleği stresin en yoğun yaşandığı mesleklerden biridir (Bakker, Hakanen ve Schaufeli, 2006). Education International tarafından Dünya Sağlık Örgütü'nün (Education International, 2007) yaptığı çalışmada öğretmenlerin baş etmesi gereken stres faktörleri yedi başlık altında toplanmıştır. Bunlar;

1. Mesleki beceriler: Müfredatta yapılan değişikliklere uyum sağlamak, teknolojiyi yakalayabilmek ve yeni öğretim yöntemlerini kullanmak.
2. Ekonomik baskılar: Ücret dağılımındaki eşitsizlik ve iş güvencesini hissetmemek.

3. Öğrenciler: Öğrencilerin belirli bir hedefinin olmaması, dikkat ve motivasyon eksiklikleri, disiplinin sağlanamaması, sınıflarda artan öğrenci sayısı, uyuşturucu ve saldırganlık.
4. Ebeveyn ve öğretmen ilişkilerindeki güçlükler: Velilerin çocuklarıyla olan sıkıntılarını öğretmenlerden çözmelerini beklemesi. Bu yüzden öğretmene duyulan beklentinin giderek artması. Öğretmen rolüne ilişkin yeni eklenen taleplerden dolayı, öğrenciden çok öğretmenin sorumluluklarının artması.
5. Kötü planlama programlama: Eğitim sisteminde sık yapılan reformlar, bireysel çalışmadan takım çalışmasına geçiş, yetersiz eğitim kaynakları, yönetim desteğinin eksikliği, yetersiz personel sayısı, elverişsiz çalışma ortamları.
6. Sosyal ve kişisel baskılar: Çocukları terbiye etme görevinin öğretmenlerden beklenmesi ve bu durumun öğretmenlerde baskı oluşturması, öğretmenlerin kendi hırsları ve eğitimin kalitesiyle ilgili endişe duyması, sosyal çevrede kabul görmeme korkusu, toplumda öğretmenlik mesleğine duyulan saygının azalması.
7. Okulun stres dolu bir iş yeri olması: Yalnızlık ve yalıtılmışlık hissi, iş yükünün fazla olması, uzun mesai saatleri, istenildiği gibi inisiyatif kullanamamak, çevredeki gürültüler, yetersiz eğitim materyali, kurum içi destek ve motivasyon görememek, hijyen ve güvenlik sorunları, evrak işinin çok olması, kayırmacılık ve mobbing.

Yukarıda sayılan ebeveyn ilişkilerindeki güçlükler, öğrencilerle kurulan bağlar, sosyal ve kişisel baskılar ve okulun stres dolu bir ortam olması gibi maddeler öğretmenlerin duygusal emek harcamaları gereken durumlar içerisinde yer almaktadır (Kaya, 2009). Öğretmenlik mesleğinde duygusal emek gösterimlerinin önemli bir yere sahip olması örgütlerin de insan kaynaklarına önem vermelerini gerektirir. Birçok kurum yöneticisi örgütün hedeflerine ulaşmasında duyguların önemli bir rol oynadığını bilir ama bu konuya gerekli önemi vermez (Argon, 2015). Nitekim öğretmenlerin sergiledikleri duygusal emek düzeyleri örgüt yönetimi tarafından bilinirse, işlerinde doyumsuzluk yaşamaları ve tükenmişlik hissetmeleri de önlenmiş olur (Grandey, 2000; Hochschild, 1987). Çünkü çalışanların algıladıkları örgütsel destek sayesinde, duygusal emek harcarken daha az çabaya girildiği görülmüştür (Oktuğ, 2013).

Duygusal emek konusu öğretmenlik mesleğinin olmazsa olmaz bir parçasıyken Türkiye'de bu konuya gerekli ilgilinin gösterilmediği, fakat son yıllarda araştırmacıların bu konuya odaklanmaya başladığı görülmüştür. Bu bağlamda, ilgili

yurt içi literatür incelendiğinde duygusal emek ve iş özelliklerini içeren çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, eğitim sektöründe duygusal emek ve algılanan örgütsel destek ilişkisini inceleyen ve devlet ile özel okullarda çalışan öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının karşılaştırıldığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma sayesinde, konu ile ilgili farkındalık düzeyinin artacağı ve örgüt yönetimlerinin öğretmenlerin duygusal emek düzeylerine göre insan kaynakları yönetimini yeniden gözden geçireceği öngörülmektedir.

1.4 Sınırlılıklar

Araştırma 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ilindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ve devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır. Ayrıca öğretmenlerin kadrolu, sözleşmeli ve ücretli olma durumları dikkate alınmadan araştırma verileri toplanmıştır.

1.5 Tanımlamalar

Öğretmen: 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılında Gaziantep ilinde devlet ve özel ortaokullarda görev yapan öğretmenlerdir.

Ortaokul: Gaziantep ilinde bulunan devlet ve özel ortaokullardır.

Duygusal emek: Gaziantep ilindeki ortaokullarda çalışan öğretmenlerin duygularını dışarıdan gözlemlenebilecek şekilde yüz ve beden hareketleriyle düzenleyerek karşı tarafa yansıtmasıdır.

Yüzeysel rol yapma (Yüzeysel davranış): Çalışan tarafından gerçekte hissedilen duyguların maskelenerek örgütün istediği gösterim kurallarına uygun şekilde karşı tarafa yansıtılmasıdır (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002).

Derinlemesine rol yapma (Derinlemesine davranış): Çalışanın örgütün beklentilerine uygun bir davranış sergileyebilmek için gerçek hislerini düzenlemesidir (Hochschild, 1983).

Otomatik Duygusal Düzenleme (Samimi davranış): Çalışanların kendilerinden beklenen davranışları, duygularını kontrol etmeden içinden geldiği gibi yansıtmasıdır.

Duygusal Sapma: İfade edilmemesi gereken duygular veya ifade edilmesi gerektiği halde ifade edilmeyen duygulardır (Mann, 1999).

Örgütsel Destek Algısı: "Örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygulardır." (Eisenberger vd., 1986, s.501)

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Duygusal Emek Kavramının Tarihsel Süreci

Duygusal emek konusu 1980'li yıllardan beri birçok hizmet odaklı alanlarda araştırmaların odak noktası olmuştur. Duygusal emek; etkili iletişim kurabilmek, zorluklarla mücadele edebilmek ve olası çatışmaları engellemek için duyguları anlama, tanımlama ve yönetme becerisi olarak tanımlanabilir (Zaganjori, 2016). Tanımdan da anlaşılacağı üzere duygusal emek, duyguların kontrollü bir şekilde dışa vurumunu ifade eder. Bu nedenle duygusal emek kavramı bilinçlilik ve öz kontrol terimleriyle ilişkilendirilebilir.

Taylor'ın 1911 yılında benimsediği bilimsel yönetim yaklaşımında çalışan, makinanın bir dişlisi gibi görülmektedir. Tayloristik düşünceye göre, iş yerinde başarıya ulaşmanın yolu çalışanların duygularına yer vermemektir. Yine 1900'lü yılların başlarında ortaya çıkmış olan Fayol ve Weber'in klasik yönetim yaklaşımlarında da insan organizasyonun verimliliğini arttıran bir makineden farksız görülmektedir (Şahin, 2004). 1930'lu yıllardan itibaren ise Neo klasik yaklaşım sayesinde insan ve davranışları yönetimin ilgi alanına konu olmaya başlamıştır (Koçel, 2014). Klasik yönetim anlayışlarının zamanla yerini çalışanın duygularını da hesaba katan bir anlayışa bırakması gelişen hizmet sektörünün iş hayatında duyguların da gerekli olduğunu kanıtlamasıyla olmuştur (Erken, 2016). Ancak, günümüz rekabetçi iş dünyasında çalışanın duygularını kontrol süzgecinden geçirdiği takdirde müşteri bağlılığına ve organizasyona olumlu etkiler yapacağı bilinmektedir (Güngör, 2009). Özellikle müşteri memnuniyetinin kurum kalitesini arttıran bir unsur olduğunu farkeden organizasyonlar, çalışanların müşterilere karşı empati yapabilmesini gerekli kılmıştır. Bu nedenle duygusal emek kavramının ortaya çıkışının temelini çalışanların iş hayatında yoğun olarak duygularını kullanması ve bu duygularını belli kurallara göre yansıtması oluşturur (Ashforth ve Humphrey, 1993). Bu sayede iş dünyasına duyguların girmesiyle duygusal emek kavramı araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

Arlie Hocschild (1983) duyguların örgütsel davranış içinde yer almasında öncü olan ve literatürde duygusal emek kavramını kullanan ilk kişidir. Hocschild'ın özel ilgi alanı bireyin iş hayatında oldukça kullanışlı bir nesne gibi yansıtılan duyguları gözlemlemektir. Araştırmacıya göre çalışanların duyguları bağımsız değildir. Bu duygular müşterilerin ve organizasyonun hizmet kalitesiyle ilgili değerlendirmelerine göre şekillenir. Bu nedenle hizmet sektöründeki çalışanlar iş rolleri gereği belirli duyguları sergilemek durumundadırlar. Hocschild (1983) duyguların bu şekilde ödeme karşılığında düzenlenmiş olmasına duygusal emek adını vermiştir.

Hocschild 1983 yılında *The Managed Heart* adlı kitabında hostesler ve bilet işlemleri için gişede bulunan personellerden oluşan bir çalışma grubunun duygusal emek süreçlerini incelemiştir. Bu araştırma neticesinde duygusal emeği tanımlarken "duyguların yönetilirken çevredeki kişiler tarafından gözlemlenebilir yüz ve beden hareketleri yaratmak" şeklinde tanımlamıştır (s.6). Ayrıca her iş toplantısında duygusal emek gerektiren belli kriterlerin olduğunu ileri sürer. Bu kriterler: (1) çevredekilerle yüz yüze veya sesli iletişim içeren bir pozisyon, (2) çalışanın hizmet verdiği kişide duygusal durum yaratması gereken bir pozisyon oluşturması ve (3) organizasyonun çalışanların hizmet veren kişi ile etkileşimdeyken duygusal emek aktivitesini kontrol etmesidir.

Hocschild'a (1983) göre, organizasyonlar duyguların ifade ediliş şekline oldukça önem verdiklerinden dolayı çalışanları için duygu gösterim kuralları oluşturmuş ve onların duygusal emek harcarken bu kurallara uygun hareketmesi gerektiğini vurgulamıştır. Yazara göre duygu gösterim kuralları, hizmet sırasında çalışana rehberlik etmesi için koyulmuş kurallardır. Bu kurallar çalışanların ne hissetiklerine değil iş rolleri gereği nasıl hissetmeleri gerektiğine odaklanır. Çalışanlar olaylar karşısında önceden hissettiği duygular ile örgüt tarafından buyrulan duygu gösterim kuralları arasında bir fark saptadığında, devreye duygusal emek girer. Duygusal emek, çalışanın hissettiği duyguları düzenleyerek onları organizasyonun beklentisine göre ayarlamasıdır (Hocschild, 1983). Bu sayede çalışanın daha az duygusal uyumsuzluk hissedeceği düşünülür.

Hocschild'ın (1983) bakış açısına göre, iş yeri bir tiyatro sahnesi, çalışan ise o sahnede daima performans gösteren bir oyuncuya benzetilmiştir. Bu bakış açısı duygusal emek kavramına oldukça çarpıcı bir açıdan yaklaşmaktadır. Hocschild'dan

sonra duygusal emek kavramı için farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ashforth ve Humphrey 1993 yılında, Feldman ve Morris ise 1996 yılında duygusal emek konusunda kendi yaklaşımlarını ortaya koymuşlardır. 2000 yılına gelindiğinde Grandey duygusal emek konusundaki kendi fikirlerini sunmuştur. Bir sonraki başlıkta, bu yaklaşımların bir portresini çizmek ve teorik çerçevesini anlamak üzere Hocschild, Asforth ve Humphrey, Feldman ve Morris ve Grandey'in literatüre olan katkılarına değinilmiştir. Bu dört farklı yaklaşım detaylı incelenirse, duygusal emek kavramı daha iyi anlaşılabilir.

2.2 Duygusal Emek Yaklaşımları

Bu bölümde literatürde genel olarak ele alınmış dört temel duygusal emek yaklaşımından bahsedilmektedir. Bunlar; Hochschild, Ashforth ve Humprey, Feldman ve Morris ve Grandey'in duygusal emek yaklaşımlarıdır. Bu farklı yaklaşımların çıkış noktaları; davranışsal gösterim, duygusal çelişki ve içsel süreç olarak gruplandırılmaktadır (Çukur, 2009).

2.2.1 Hochschild'ın Duygusal Emek Yaklaşımı

Hocschild 1979 ve 1983 yıllarında duygusal emek kavramına ilk defa yer vermiş kişidir. 1983 yılında The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling adlı yazdığı kitapta kabin görevlilerinin duygusal emek sürecini incelemesi sayesinde bu konu gündeme gelmiştir. Hocschild (1983) duyguyu, bilgiyi ileten ve dünyaya bakış açımıza katkıda bulunan bir işitme ve görme duyusu olarak görür. Ona göre duygusal emek kavramı, çalışanın çevresindekiler tarafından gözlenebilecek şekilde jest, mimik ve beden dilini kullanarak duygularını yönetmesi olayıdır.

Yazar duygusal emek ile ilgili yaptığı çalışmalarda (1979,1983) çalışanın müşteriyi iyi hissettirmek için nasıl çaba harcadığı üzerine odaklanmıştır. Ayrıca duygusal emek teorisinde duygu yönetimi perspektifinden yararlanmış ve belirli bir ücret karşılığında duygularını yönetenlerin duygusal emek gösterdiklerini ifade etmiştir. Yazara göre, duygular bir hizmet olarak satıldığında ve duygusal gösterim kuralları çalışanlarla yapılan bire bir müzakerelerle değil organizasyon politikalarıyla oluşturulduğunda duyguları yönetmenin doğası değişime uğramaktadır (Hocschild,

1983). Daha açık bir ifade ile, iş veren çalışanın duygularını düzenlemeye başladığında, çalışan kendi duyguları üzerindeki kontrolünü kaybettiğini hisseder. Bunun sebebi çalışanın "Ne hissediyorum" sorusu yerine "Ne hissetmeliyim" sorusunu aklına getirip, organizasyonunun oluşturduğu duygu kurallarına göre davranmasıdır. Bu nedenle yazar duygusal emeğin potansiyel olarak çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğuracağına inanmaktadır. Yazarın bu endişeleri ondan sonra duygusal emek konusunda yapılmış olan birçok araştırmaya karşıt bir zemin oluşturmaktadır (Wharton, 1999). Bunun nedeni, duygusal emeğin çalışanlar için sadece olumsuz sonuçları değil, olumlu sonuçları da olmasından dolayıdır.

Araştırmacı, hosteslere verilen eğitimleri incelediğinde, müşteriler hosteslerin öfkelenmesine sebep olacak davranışlar gösterse bile yöneticilerin hosteslerden duygularını yönetmesini beklediklerini görmüştür (Hochschild, 1983). Bu nedenle örgütler çalışanları için duygu gösterim kuralları belirleyerek onların duygularını yönetmesi için bir formül oluşturmuşlardır. Örgütlerin duygu yönetim sürecini bu şekilde ele alması, duyguların iş hayatında nasıl ticarileştirildiğini yansıtmaktadır.

Araştırmacıya göre duygusal emek gerektiren işlerin sahip olması gereken üç özelliği vardır. Bunlar; müşterilerle yüz yüze veya sözlü etkileşim, müşteride duygusal bir durum ya da tepki oluşturacak çalışanların varlığı ve örgütün belirlediği davranış kurallarıdır. Hocschild (1983), bu üç özellik kapsamında duygusal emek gerektiren işleri altı ana kategoride toplamıştır. Bu meslekler;

1. Serbest meslek çalışanları: Avukatlar, doktorlar, hemşireler gibi.
2. Yöneticiler ve işletme sahipleri.
3. Satış elemanları.
4. Memurlar.
5. Evlerde çalışan hizmetliler: Bahçıvanlar, yaşlı ve çocuk bakıcıları gibi.
6. Ev dışında çalışan hizmetliler: Garsonlar, hostesler gibi.

Hocschild duygusal emek gerektiren işlere ait yapmış olduğu bu gruplama ile, bunların dışındaki meslek gruplarının duygusal emek gerektirmediğini ifade etmiş, ayrıca bireysel farklılıkları, örgütsel değişkenleri göz ardı ettiği için de diğer araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir (Aydoğan ve Bıyık, 2015; Gosserand, 2003; Grandey, 1999; Ünler Öz, 2007). Ayrıca Hochschild 1983 yılında yapmış olduğu çalışmasında duygusal emek gerektiren meslek gruplarındaki büyük payın kadınlara

ait olduğunu ileri sürmüştür. Bunun sebebini ise kadınların erkeklere kıyasla duygularını yönetme konusunda daha etkili olduğuna bağlamıştır.

Çalışanları aktöre, müşterileri seyirciye, iş yerini ise bir tiyatro sahnesine benzeten Hocschild'e (1983, s.35-42) göre, işgörenler duygularını kontrol ederken "derinlemesine davranış" ve "yüzeysel davranış" olmak üzere iki tür duygusal emek davranıştan birini sergilemek durumunda kalabilirler. Yüzeysel davranışta işgören, gerçek duygularını saklayıp şartların gerektirdiği davranışı sergiler. Bu durumda kişi gerçek hislerini değiştirmeye çabalamaz sadece davranışlarını değiştirir (Özkan, 2011). Örneğin, uçuş görevlileri kendilerini kötü hissediyorken bile yolcuları güleryüzle karşılarlar (Zapf, 2002). Bu şekilde, çalışan bilinçli olarak içsel dünyasını dış görüntüsünde sergilemiş olduğu mimik ve jest ve bazen de ses tonuyla kamufle ederek uygun duyguyu yansıtmış olur.

Derinlemesine davranışta ise işgören o anda yansıtması gereken duyguyu gerçekten hissediyor olmalıdır. Bunun için öncelikle duygularını değiştirerek şartlara uyumlu hale getirir ve sonrasında davranışlarını buna göre düzenler. Bu sayede duyguları ve davranışları arasında bir ahenk yakalamış olur. Bu yüzden derinlemesine davranışta sadece davranışlar değil duygular da düzenlenmektedir (Köksel, 2009). Derinlemesine davranış, empati yapmak olarak da adlandırılabilir (Göç, 2017). Bunun sebebi işgörenlerin örgütün kendilerinden beklediği duygusal gösterimi içselleştirmiş olmalarıdır (Erken, 2016). Dolayısıyla bu davranış türünde çalışanın içsel hislerine odaklanması vardır.

Hocschild'ın tezine göre duyguları kontrol etmek için harcanan duygusal emeğin çalışanlar açısından tükenmişlik ve iş stresi gibi olumsuz sonuçları vardır (Hoshschild, 1983). Bu olumsuz sonuçların temel kaynaklarından birisi ise çalışanın duygusal uyumsuzluk hissetmesidir. Duygusal uyumsuzluk çalışanın gerçekte hissetiği duygular ile örtüşmeyen duyguları yansıtması gerektiğinde oluşur. Yüzeysel davranış sergilemek duygusal uyumsuzluğun asıl sebebidir denilebilir (Tokmak, 2014) çünkü derinlemesine davranıştaki gibi duygular değiştirilmez yalnızca ifadeler değiştirilir. Ayrıca yüzeysel davranış sürecinde çalışan, müşteriye olması gereken duyguyu geçirebilmek için çaba harcarken, tüm dikkatini bu işe verdiğinden dolayı hem bilişsel hem de güdüsel olarak yıpranmış hissedecektir (Diefendorff ve Gosserand, 2003; Goldberg ve Grandey, 2007; Grandey vd., 2005). Çalışan kendi hisleriyle işindeki

hislerini birbirinden ayırdığı için samimiyet duygusundan uzaklaşarak rol yapıyormuş gibi hissedecektir. Buna ek olarak, hissettiği gerçek duygularını sergilediği davranışlardan ayırdığı zaman işe yabancılaşma, işi hafife alma ve yaptıklarını göz boyama olarak algılayacaktır. Derinlemesine davranış sergileyen çalışan ise, hissetmesi gereken duyguları empati yoluyla içselleştirebildiğinde, hem bir sahtekâr gibi davrandığını hissetmeyecek hem de işini başarıyla tamamladığı için iş tatmini artacaktır (Hochschild, 1983). Sonuç olarak, yüzeysel rol yapma çalışan açısından duygusal ve fiziksel olarak yıpranmaya sebep olurken, derinlemesine rol yapma çalışan açısından daha faydalı görünse de (Özkan, 2011), iki strateji için de çaba sarfedilmektedir. Hochschild 1983 yılında yaptığı hosteslerle olan araştırmasında duygusal emeğin baş ağrısı, işe gelmeme, madde bağımlığı gibi olumsuz sonuçlara yol açtığını bulmuştur. Duygusal emeğin genel olarak olumsuz sonuçları üzerinde duran Hochschild'dan sonra, duygusal emek konusunda farklı teoriler ortaya atılarak kavram geliştirilmiştir.

2.2.2 Ashforth ve Humprey'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Hochschild'dan sonra gelen Ashforth ve Humprey duygusal emek yaklaşımı ile ilgili kendi teorilerini ortaya koymuşlardır. Yazarlara (1993) göre duygusal emek; müşteriye yansıtılması gereken duyguya uygun davranışı sergilemektir. Bu durumda çalışanın ne hissettiği önemli değil, uygun duygunun davranışını sergileyip sergilemediği önemlidir. Hochschild duygusal emek davranışlarının arka planında yatan nedenler üzerine odaklanırken, Ashforth ve Humprey direkt davranışın altını çizmektedir. Bunun nedeni, müşteri için davranışın ardında yatan nedenlerin değil, davranışın kendisinin önemli olmasıdır (Yeni, 2015). Diğer bir yandan, bazı çalışanlar duygularını yönetmek durumunda kalmadan gösterim kurallarına göre davranışlarını sergileyebilmektedirler (Yalçın, 2012). Bu nedenle Ashforth ve Humprey (1993), duygusal emek tanımını yaparken davranışa odaklanmış ve bir duyguyu yaşamak ile duyguyu dışarıya yansıtmayı birbirinden ayırmışlardır.

Araştırmacılara göre duygusal emek davranışları dört ana nedenden dolayı önemlidir (Ashforth ve Humprey, 1993):

- Çalışanlar müşterilerle birebir etkileşim halinde oldukları için çalıştıkları kurumlarının temsil görevini üstlenmektedir.

- Hizmet faaliyetleri hizmeti talep eden ile (müşteri), hizmeti sunan (çalışan) arasında yüzyüze bir iletişim meydana getirir.
- Müşteriler hizmet sürecinin bir ögesi olduklarından dolayı bu sürecin belirsiz olmasına sebep olan bir unsurdur. Bu yüzden müşteri ve çalışan arasındaki etkileşim dinamik ve değişken bir ilişki doğurur.
- Son olarak, hizmetin soyut olması, müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmede işlerini zorlaştırmaktadır.

Duygusal emeğin bu denli önemli olması, müşteri algısını olumlu etkileyebilmek için çalışanların duygularını düzenlerken çaba harcamaları gerektiğinden dolayıdır. Ancak çalışanlar duygusal emek harcamalarına rağmen bazen müşteri etkileşimlerinde etkili olmayabilirler. Ashforth ve Humprey (1993, s.94-97), yaptıkları çalışmada çalışanların iyi bir hizmet sunmasının bazı nedenlerden dolayı zor olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu nedenleri şöyle sıralamışlardır:

- Müşteri kendisine sergilenen duygusal emek davranışlarını etkili ve doğal bulursa hizmet kalitesini de buna paralel olarak değerlendirir.
- Müşterinin psikolojisi, beklentilerinin değişkenliği, hizmetten tatmin olma derecesinin farklılığı, diğer işletmelerin sunduğu hizmet tutumları gibi nedenlerden dolayı hizmet dışsal faktörlerden etkilenmektedir.
- Müşterilerin birbirinden farklı istekleri olmasından dolayı çalışanlar bu istekleri tahmin edemediğinde, hizmet ne kadar iyi sunulursa sunulsun, aslında hizmetin kalitesinin müşterinin hizmet algısına göre belirlenmesidir.

Ashforth ve Humprey Hocschild'dan farklı olarak duygusal emek konusuna önemli katkılar sağlamışlardır. Bunlardan ilki, duygusal emek tanımını yaparken gözlemlenebilen davranışlara odaklanmasıdır. Bir diğeri, duygusal emeğin yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarına ilave olarak samimi davranış boyutunu eklemeleridir (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Daha önceden Hocschild'ın çalışmasındaki duygusal emek tanımında müşterilerin az veya çok bilinçli olarak duygularını yönettiğinden bahsedilirken, bazı kişilerin kendisinden yansıtması beklenilen duyguları herhangi bir duygu düzenleme çabasına girmeden, içten ve samimi bir şekilde yansıttıkları görülmüştür (Yalçın, 2012). Örneğin, bir sosyal hizmet çalışanı zor durumda kalmış ve yardıma muhtaç bir çocuk ile karşılaştığında ona

içtenlikle yaklaşabilir. Bu spontan ve samimi davranış için yüzeysel veya derinlemesine rol yapma çabasına girmez. Bu samimi davranışın sergilenmesi aynı zamanda örgütün belirlediği duygu gösterim kurallarına da uyulduğu anlamına gelir. Bu nedenle, yazarlar çalışandan beklenen duygusal davranış kategorisine samimi davranışı da eklemişlerdir.

Diğer bir yandan, yazarlara (1993) göre, yüzeysel ve derinlemesine rol yapma süreci bazı durumlarda çaba gerektirmeyen bir sürece dönüşebilir. Bunun için bu davranışlar bir rutine dönüştürülüp prosedürleştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda duygusal emek davranışları çalışanlar için alışkanlık haline gelir ve çaba gerektirmez. Yazarlar bu nedenle belirli duyguların gösterilmesinin her zaman stresli ve olumsuz etkilere yol açmayacağını düşünmektedir.

Bir diğer katkı ise, sosyal kimlik teorisine dayanarak çalışanların duygusal ifadelerini açıklamaya çalışmalarıdır. Bu teoriye göre her birey kendini belli bir gruba ait hissetmek ister ve kendisini bir gruba ait hissettiğinde o grubun özelliklerini kendi özellikleriymiş gibi görmeye başlar (Ashforth ve Mael, 1989). Bu durumda kişiler kendilerinden beklenen rollere uyumlu davrandıklarında kendilerini daha gerçek hisseder. Bu duruma duygusal emek açısından bakarsak, çalışan kendisinden beklenen duygusal davranışları kendisiyle ne kadar özdeşleştirirse, duygularını ifade ederken de rol yaptığını hissetmediği için kendisini eleştirmesine gerek kalmayacaktır (Ashforth ve Humprey, 1993). Bu sayede duygusal emeğin zararlı sonuçları indirgenmiş olacaktır. Bunun tam tersi durumunda ise, çalıştığı kurumdaki gruplardan daha farklı toplumsal gruplarla kendini özdeşleştiren bireyler, örgütlerinin belirlediği davranış kurallarına göre hareket ederken duygusal çelişki ve yabancılaşma hissetmeleri yüksek bir olasılıktır (Ashforth ve Humprey, 1993). Bu şekilde hisseden çalışanların duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından etkileneceği düşünülür.

Ashforth ve Humprey (1993), yaptıkları çalışmada duygusal emek davranışlarının olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açacağını belirtmişlerdir. Buna göre, yüzeysel davranış sergileyen çalışanlar bir süre sonra duygusal uyumsuzluk sonucunda, kendilerini ikiyüzlü hissetmeye başlayacak, derinlemesine davranış sergileyen çalışanlar ise zamanla kendisinden farklı bir kişiye dönüşerek gerçek duygularını kaybetmesine neden olacaktır. Olumlu tarafından bakılır ise, çalışanların örgütün

belirlediği davranış kuralları çerçevesinde hareket etmesi, onların kendilerini ifade etme yeteneğini geliştirebilir.

Ashforth ve Humprey'in çalışmasına başka araştırmacılar tarafından bazı eleştiriler yöneltilmiştir. İlk olarak, duygusal emeğin gözlemlenebilen bir davranış olduğunu savunan bu araştırmacılar, bu gözlemlerin nasıl ölçüleceği konusunda bir fikir öne sürmemişlerdir. İkinci olarak ise, duygusal emeğin üç boyutu olan yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış ile görev etkinliği, kendini ifade etme, öz saygı gibi değişkenler arasında ilişki kurmuş ancak bu ilişkiyi bilimsel bir araştırma ile desteklemedikleri için araştırmanın sonuçları sadece iddia düzeyinde kalmıştır. Bu nedenle diğer araştırmacılar bu ilişkiyi kendi araştırmalarında kullanamamıştır (Ünler Öz, 2007).

Sonuç olarak Hocschild duygusal emeğin özellikle duygusal çelişki ve işe yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara yol açtığını ileri sürerken, Ashforth ve Humprey'in yaklaşımı bu olumsuz sonuçlara katılmakla beraber, duygusal emeğin iş performansı üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğunu da belirtmektedir (Yalçın, 2012). Bu bağlamda, Ashforth ve Humprey'in Hocschild'dan daha iyimser bir perspektifle duygusal emek konusuna yaklaştıkları söylenebilir.

2.2.3. Feldman ve Morris'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Feldman ve Morris (1996, s.987) duygusal emek konusunu tarif ederlerken "kişilerarasi faaliyetlerde örgütün beklediği duyguların ifade edilebilmesi için gerekli çaba, planlama ve kontrol" şeklinde ifade etmişlerdir. Onların duygusal emek konusundaki yaklaşımının temel odağı, duygusal emek davranışları gösterilirken harcanan çabadır. Yazarlara göre, çalışanların duyguları ile örgütsel gösterim kuralları arasında uyumsuzluk olmadığı zaman bile çalışanlar duygusal emek için biraz çaba sarf etmektedirler (Lee, 2012). Bu nedenle Feldman ve Morris yaklaşım olarak Asforth ve Humprey'in (1993) duygusal emekte çabanın önemli olduğu görüşüne katılmaktadır. Ancak bir diğer yandan onların aksine duygusal uyumsuzluk yaşanmadığında dahi çalışanın az da olsa çaba harcadığı görüşünü savunmuştur. Bu çaba, hissedilen duygu ile ifade edilmesi gereken duygunun tutarlı hale getirilmesi için gereklidir.

Feldman ve Morris da tıpkı bir önceki çalışmalarda Hocschild (1983) ve Ashforth ve Humphrey'in (1993) benimsediği etkileşimsel perspektifindeki gibi çalışanların etkileşim sürecinde bireysel ve çevresel faktörlerin duygusal ifadeleri üzerindeki etkisini savunmuştur. Etkileşimsel perspektife göre, bireyler duygularını rahatlıkla kontrol edebiliyor olsalar bile sergiledikleri duyguların uygunluğu çevresel faktörlerden tarafından belirlenmektedir (Aslan, 2018). Bu nedenle Feldman ve Morris kişilerin sarfettiği duygusal emek düzeyinin içinde bulunulan koşullara göre değişiklik göstermesi durumunu duygusal emeği dört boyutta ele alarak açıklamışlardır (Feldman ve Morris, 1996). Bunlar; duygusal davranış gösterimindeki sıklık, davranış kurallarına gösterilen dikkat, sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişkidir.

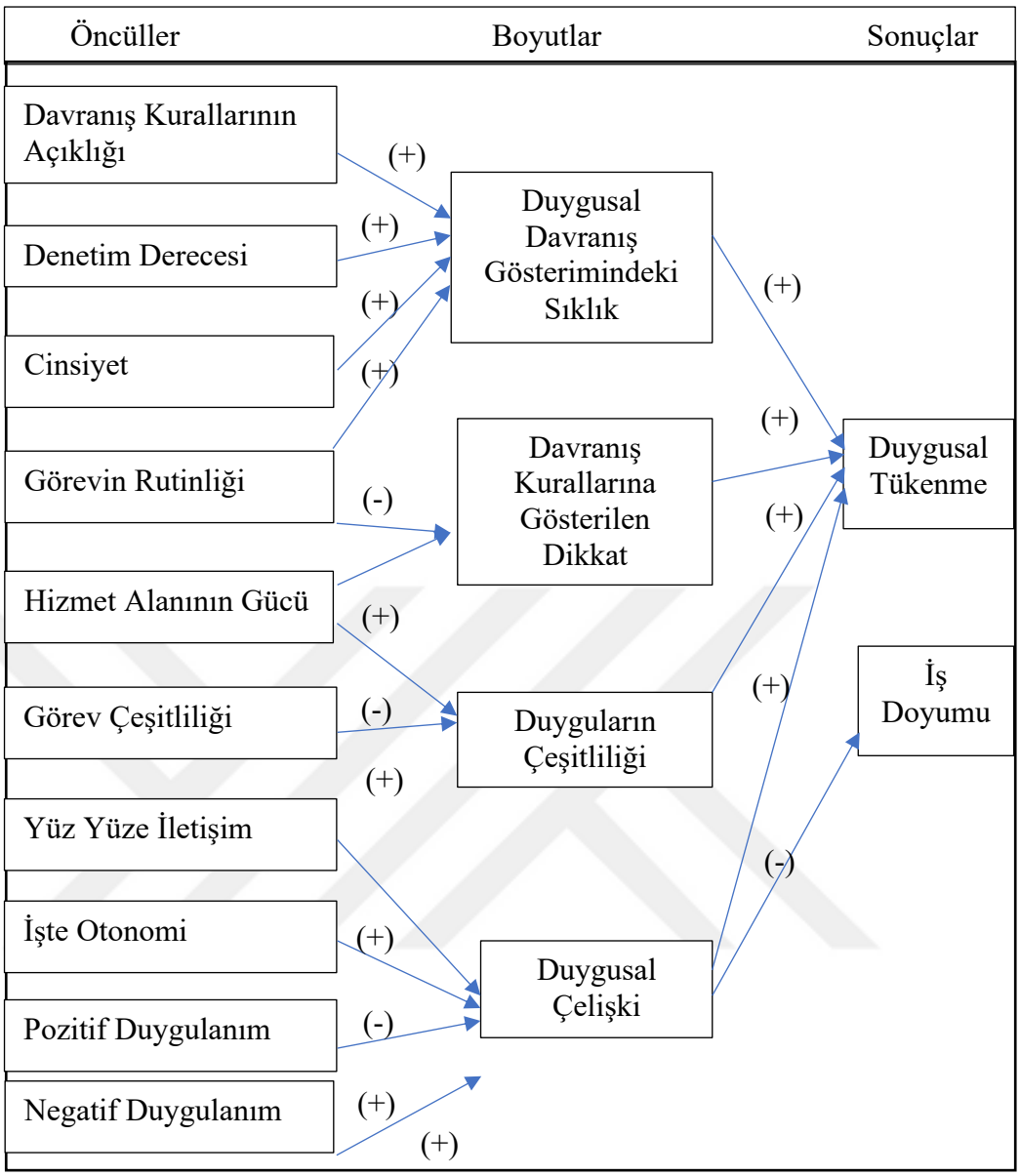
İlk boyut olan *"duygusal davranış gösterimindeki sıklık"* boyutu çalışanların hizmeti alan kişilere hangi yoğunlukta duygusal emek sergilediklerini ifade eder. Örneğin bir emlak satıcısının ya da otomobil satış danışmanının müşteriyle kurduğu etkileşim, bir kasiyerinkinden daha uzun sürelidir. Dolayısıyla emlak satıcısı ve otomobil satış danışmanı müşteriye daha fazla duygusal emek davranışı sergiler. Eğer müşteri satışa ikna olmazsa çalışanın ikna etmek için müşteri ile kuracağı ilişki süresi uzayacak ve bu da çalışanın daha çok gerilmesine sebep olacaktır (Göç, 2017). Bu örneklerden hareketle, insanlarla etkileşimin yoğun olarak kurulduğu işlerde duygusal emek davranışlarının da fazla olacağı söylenebilir.

İkinci boyut olan "*davranış kurallarına gösterilen dikkat"* boyutunda duygusal gösterimin süresi ve yoğunluğu incelenmektedir. Kısa süreli ilişki gerektiren işlerde, çalışanların duygusal emek gösterim sıklığı da süreyle paralel olarak kısa olacaktır. Ev, araba gibi yüksek bütçeli satış danışmanlıklarında, çalışanların müşterilere yansıtması gereken duygular daha yoğun ve güçlü olduğu için, duygusal emek düzeyleri de buna paralel olarak daha yüksek olur (Güngör, 2009; Köse ve Oral, 2011; Özgen, 2010; Savaş, 2012; Ünler Öz, 2007). Müşteri ile kurulan uzun etkileşimli bir süreçte, çalışan duygu gösteriminde daha fazla çaba harcayacağı için duygularını bastırmakta zorlanabilir ve duygu gösterim kurallarını ihlal edebilir. Bunun sonucunda çalışanda iş stresi ve tükenmişlik baş gösterebilir (Feldman ve Morris, 1996). Bu bağlamda, müşterilerle yoğun ve uzun süreli ilişkiler kurulan mesleklerde, çalışanların duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından etkilenmemesi için bu konuda profesyonel destek almalarının oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Üçüncü boyut olan "*sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği"* boyutu çalışanın müşteriye sergilediği duyguların çeşidi ne kadar fazla olursa göstermesi gereken duygusal emeğin de o kadar fazla olacağını ifade eder. Örneğin Güngör'e (2009) göre, bir avukat mahkeme sırasında müvekkiline karşı anlayışla yaklaşırken, davalı kişiye karşı da bir o kadar saldırgan ve güçlü tavırlar sergiler. Aynı zaman ve mekânda, sınırlı bir sürede duygular arası geçiş yapan avukatın harcamış olduğu duygusal emek düzeyi de fazla olur.

Dördüncü boyut olan "*duygusal çelişki"* boyutu ise örgütün çalışanından göstermesini istediği duygusal ifadeler ile çalışanın gerçekte hissettiği duygularınörtüşmediği durumu ifade eder. Duygusal çelişki, duygusal uyumsuzluk olarak da bilinir (Feldman ve Morris, 1996). Bu uyumsuzluğun artması demek, harcanması gereken duygusal emeğin de artması demektir. Birçok araştırmacı duygusal çelişkiyi duygusal emeğin bir sonucu olarak görürken, bu modelde duygusal emeğin bir boyutu olarak ele alınmıştır (Yalçın, 2012).

Feldman ve Morris (1996), duygusal emeğe dört boyut getirmekle kalmayarak duygusal emeğe sebep olabilecek bireysel faktörler, iş özellikleri ve örgütsel özelliklerden de bahsetmiştir. Aşağıdaki şekilde Feldman ve Morris'in duygusal emeğin öncülleri, boyutları ve sonuçlarıyla igili hazırlamış olduğu model yer almaktadır. Aşağıdaki şekil 1'e göre, duygusal emeği etkileyen bireysel faktörler arasında cinsiyet, pozitif ve negatif duygulanım yer alırken iş ile ilgili öncüller arasında ise görev rutinliği ve işte otonomi gibi faktörler yer almaktadır. Bireysel farklılıklarda sayılan negatif duygulanım değişkenine bakıldığında duygusal çelişki ile pozitif ilişki içinde olduğu görülür. Bunun anlamı; negatif duygulanımı yüksek olan bireylerin iş gereği pozitif duygular sergilemesi gerektiğinde daha fazla duygusal çelişki yaşayacağı varsayılmasıdır. İşte otonomi ve duygusal çelişkiye bakıldığında ise negatif bir ilişki söz konusudur. Bunun anlamı ise, çalıştığı örgütte otonomiye sahip bireylerin duygusal gösterim kurallarına uymak konusunda daha esnek davranacağı düşünüldüğü içindir. Böylelikle duygusal uyumsuzluğu daha az hissederler (Feldman ve Morris, 1996). Duygusal emek öncülleri içinde örgütsel faktörlerden olan süpervizör denetimi ve davranış kurallarının açıklığının da duygusal davranış sıklığı ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir.



Şekil 1: Feldman ve Morris'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Morris, J. Andrew ve Daniel C. Feldman. 1996. The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. **Academy of Management Review**. c.21.s. 4: 986– 10

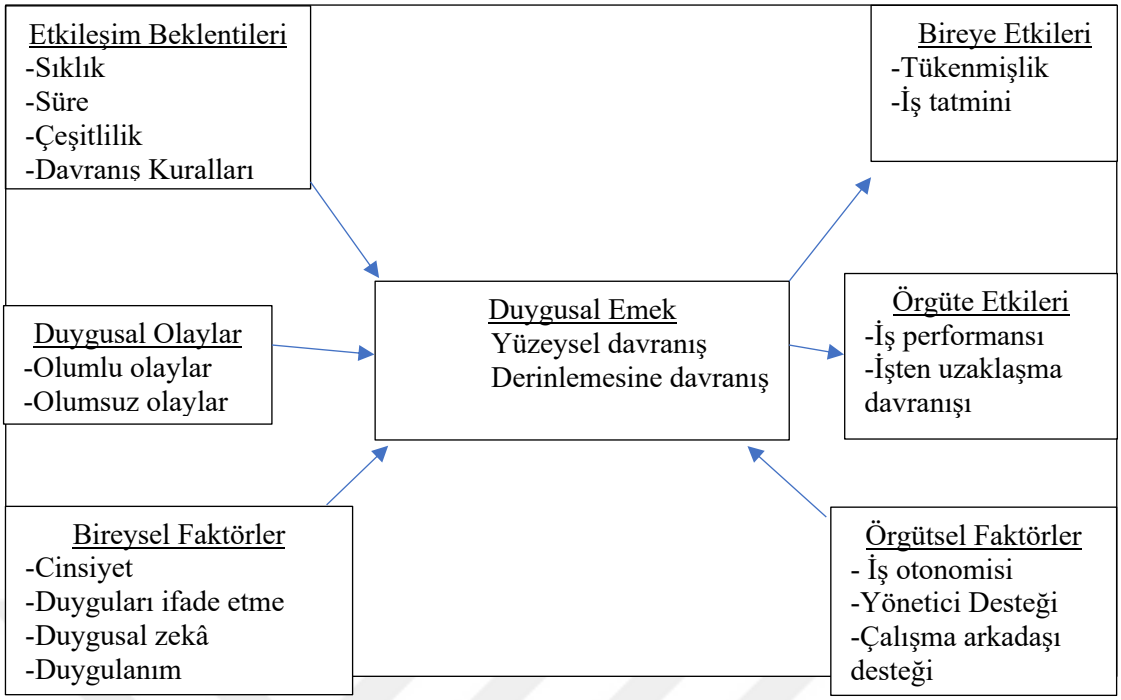
Feldman ve Morris bu modelde tüm boyutlardaki artışın tükenmişliğe sebep olduğunu, iş tatminindeki düşüşün ise sadece duygusal çelişkiden kaynaklandığını test etmişlerdir. Genel olarak tablo incelendiğinde, Feldman ve Morris (1996) tıpkı Hocschild'ın (1983) benimsediği gibi duygusal emeğin bireylerde tükenmeye yol açabileceğini ortaya koymuştur. Bu görüş, iş yerindeki çevresel ve bireysel faktörlere bağlı olarak duygusal emeğin sonuçlarının değişebileceğini belirten Ashfort ve Humphrey'in (1993) görüşü ile de benzerlik göstermektedir. Ancak Feldman ve Morris genel olarak duygusal emeği ortaya çıkaran sebeplere odaklandığı için

Ashforth ve Humphrey'in çalışmasından farklılık gösterir. 2000 yılına gelindiğinde ise, Grandey bu yapılan çalışmaları derleyerek daha bütüncül bir yaklaşım ortaya koymuştur.

2.2.4 Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Grandey (2000, s.98) duygusal emeği, "duygu ve ifadelerin örgütün amaçları için düzenlenme sürecidir" şeklinde belirtmiştir. Grandey, Hoschschild'ın duygusal emek davranışları olarak belirttiği yüzeysel rol yapma ve derinlemesine rol yapmayı kabul etmektedir ancak duygusal emek kavramına yaklaşırken mesleki kategorilere ayırarak (Hochschild, 1983), duyguların gözlemlenebilir ifadelerine yoğunlaşarak (Ashforth ve Humphrey, 1993) ya da bir durumun özellikleri veya duygusal uyumsuzluğa (Feldman ve Morris, 1996) göre yaklaşmaktan ziyade içsel duygu düzenlemesine göre bu kavrama yaklaşır (Gosserand, 2003). Araştırmacı kendinden önceki üç yaklaşımı sentezleyerek duygusal emek tanımına duyguların düzenlemesini eklemiş ve kendi yaklaşımını oluşturmuştur (Altın Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013; Köksel, 2009; Özgen, 2010; Savaş, 2012; Ünler Öz, 2007).

Grandey'e (2000) göre, kişiler ister özel ister iş yaşantısında olsun, hissettikleri duyguları saf haliyle göstermek yerine, duygularını önceden düzenleyerek yansıtıyorsa buna duygu düzenlemesi denir (Savaş, 2012; Ünler Öz, 2007). Grandey'in (2000) aşağıda sunduğu modelde (Şekil 2), duygusal emeği ve duygusal emeğin sonuçlarını etkileyen durumsal, bireysel ve örgütsel öncüller yer almaktadır. Duygusal emeğin durumsal öncüllerinin içinde sıklık, süre, etkileşim çeşitliliği gibi etkileşim beklentisi ve olumlu ve olumsuz olaylar gibi gösterim kuralları ve duygusal olaylar yer almaktadır. Duygusal davranış gösterimindeki etkileşim beklentileri (sıklık ve süre, sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği, gösterim kuralları) çalışanların duygularını düzenleyebilmeleri için önemli unsurlardır. Çalışanların yaşadıkları olumlu veya olumsuz duygusal olaylar da duyguya uyum sağlamayı zorlaştırır veya kolaylaştırır. Bireysel öncüller ise cinsiyet, duygusal ifade, duygusal zekâ ve duygulanım faktörlerini içerir. Son olarak örgütsel öncüllerin içinde de iş otonomisi, yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteğidir. Buna ek olarak, duygusal emeğin tükenmişlik, iş doyumu, iş performansı ve işten uzaklaşma davranışlarına yol açacağı şekilde belirtilmiştir (Şekil 2).



Şekil 2: Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Grandey, Alicia. 2000. Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. **Journal of Occupational Health Psychology**. c.5.s.1: 95.

Duygusal davranış gösterimindeki etkileşim beklentileri (sıklık ve süre, sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği, gösterim kuralları) çalışanların duygularını düzenleyebilmeleri için önemli unsurlardır. Çalışanların yaşadıkları olumlu veya olumsuz duygusal olaylar da duyguya uyum sağlamayı zorlaştırır veya kolaylaştırır. Bireysel öncüller ise cinsiyet, duygusal ifade, duygusal zekâ ve duygulanım faktörlerini içerir. Son olarak örgütsel öncüllerin içinde de iş otonomisi, yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteğidir. Buna ek olarak, duygusal emeğin tükenmişlik, iş doyumu, iş performansı ve işten uzaklaşma davranışlarına yol açacağı şekilde belirtilmiştir (Şekil 2).

Grandey'in Şekil 2'deki modeli yüzeysel ve derinlemesine davranışa daha fazla vurgu yapmaktadır. Bunun sebeplerinden bir tanesi; bu iki duygusal emek stratejisine odaklanan araştırmacıların duygusal emeğin hem yararlı hem de zararlı sonuçlar doğuracağını görebilecek olmalarıdır. Örneğin yüzeysel davranış ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki görülürken, derinlemesine davranış ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkiye rastlanabilir. Bunun arkasında yatan mantık, yüzeysel davranışın duygusal uyumsuzluk ile olumlu ilişkiye sahip olmasıdır. Derinlemesine davranış ise

kişilerin başarılı bir şekilde duygusal gösterim kurallarına bağlı kalması sayesinde kendilerinde kişisel bir başarı hissi oluşturmasına olanak tanır (Lee, 2012). Bu açıdan bakıldığında, araştırmacılar için bu iki davranışa odaklanmak iki farklı sonuç görebilmeleri açısından önemlidir.

İkinci sebep olarak, Grandey'in yaklaşımı duygusal emeğin öğrenilip geliştirilebilecek bir beceri türü olduğunu söyler (Fisk, Grandey, Jansen, Mattila ve Sideman, 2005). Kurumlar bu sayede çalışanlarının uygun duygusal gösterim davranışlarını sergileyebilmeleri için duygusal emek stratejilerini geliştirmeleri konusunda onları eğitme imkânı bulur. Örneğin, bir araştırma derinlemesine davranış ile müşteri hizmetleri kalitesi arasında pozitif bir ilişki ortaya koyarsa, organizasyonlar çalışanlarını derinlemesine davranış stratejisini seçmeleri yönünde eğitecektir (Grandey vd., 2005). Benzer şekilde, bir doktor da hastalarıyla duygusal etkileşim kurarken çok temkinli olması gerektiğinden bu durum doktorlarda iş tükenmişliğine yol açabilir. Bu nedenle doktorların işlerinde etkili olabilmeleri için duygularını kontrol etmeleri konusunda eğitilmeleri gerekir.

Son olarak, Grandey'in (2000) modeli Gross'un (1998a, 1998b) önerdiği duygu düzenleme modeline dayanmaktadır. Gross (1998a) modelinde duygusal işaretlerin duygusal tepkilere yol açtığını varsaymaktadır. Bu nedenle duygu düzenleme olayında iki süreçten bahsedilir. Bunlar; öncül odaklı süreç ve tepki odaklı süreçtir. Öncül odaklı duygu düzenleme süreci bireyin duygusunu oluşturmadan önce ilgili olayı düzenleme süreci ile ilgilidir. Bu nedenle derinlemesine davranış ile benzerlik gösterir. Tepki odaklı süreç ise duygusal davranışlardaki değişikliği ele aldığı için yüzeysel davranış ile uyumluluk gösteren bir süreçtir (Gross, 1998a).

Öncül odaklı duygu düzenlemesinde; durum seçimi, durum değişikliği, dikkati dağıtma veya farklı yöne çevirme ve bilişsel değişim olmak üzere dört aşama bulunmaktadır. Çalışanların sevmedikleri bir yöneticisi olduğunda odasına gitmemek için alternatif yollara başvurması durum seçimiyken, sevmediği bir kişiyi gördüğünde yolunu değiştirmesi ya da ortamı terk etmesi de durum değiştirmeye örnektir. Kendisini üzgün hisseden bir insanın neşelenebilmek için kendisini stresten uzaklaştıracak duygulara yönelmesi ise dikkati dağıtma veya farklı yöne çevirme aşamasıdır. Karar vermede zorluk yaşayan müşteriler hizmeti sunan kişilerin moralini olumsuz etkilediğinde, çalışan öfke ve kızgınlık göstermek yerine, mutlu olduğu bir

günü aklına getirdiğinde bu konu dikkatini dağıtacağı için güler yüzlü davranabilecektir (Köksel, 2009; Savaş, 2012). Böylelikle müşteri memnuniyetini sağlamada daha başarılı olacağı tahmin edilebilir.

Bilişsel değişim ise, kişinin yaşamış olduğu bir olaydan bir sürü duygusal anlam çıkarılabilecekken, kendisine ihtiyacı olan duyguyu tercih edip onu hissetmesidir. Örneğin, okul bahçesinde bekleyen bir okul müdürünün öğretmeniyle karşılaştığında ona selam vermesi ve öğretmenin selamını almaması durumunda, okul müdürü "galiba beni sevmiyor" şeklinde düşünmektense "bugün çok dalgın, o yüzden selamımı almadı" şeklinde düşünürse bilişsel değişim aşamasını gerçekleştirmiş olur (Köksel, 2009; Özgen, 2010; Savaş, 2012; Ünler Öz, 2007). Dikkati farklı yöne çevirme ve bilişsel değişiklik aşamaları derinlemesine davranış teorisiyle örtüşmektedir. Bunun sebebi, hizmeti sunan kişinin müşteriye geçirmesi gereken duyguyu gerçekten hissetme çabasına girmesidir (Grandey, 1999).

Tepki odaklı duygu düzenlemesi bir etkiye verilecek olan tepkinin ayarlanmasıdır. Bu ayarlama ile verilecek tepki hafifletilmiş olur (Özgen, 2010; Ünler Öz, 2007). Bu duygu düzenleme sürecinde bireyler içsel duygularından çok duygusal ifadelerini değiştirmelidirler (Grandey, 2000). Bireyler gerçek hislerini bir kenara bırakarak, o anda gösterilmesi gereken duygusal ifade nasıl olması gerekiyorsa ona uygun bir tepki sergiler (Yeni, 2015). Kişilerin gözlemlenebilir davranışlarında yaptıkları değişiklikten dolayı bu süreç yüzeysel davranışla örtüşmektedir.

Grandey (2000), Hocschild'ın 1983 yılında duygusal emek ile ilgili ifade ettiği müşteri etkileşimi kavramından yararlanarak müşteri etkileşimi olmadan çalışanların duygusal emek davranışı sergileyemeyeceklerini belirterek müşteri ile olan etkileşimin önemini vurgulamıştır (Savaş, 2012). Ashforth ve Humprey'in 1993 yılında duygusal emek konusunda davranışlara odaklanmasından yararlanarak, çalışanların denetim ve gözetim altındayken daha yoğun duygusal emek sarfettiklerini savunmuştur. Feldman ve Morris'in 1996 yılında duygusal emeğe duygusal çelişki boyutunu eklemesinden yararlanarak duygusal çelişkinin bir sonuç olduğunu ve işverenlerin tutumuyla bu olumsuzluğun giderilebileceğini ileri sürmüştür (Grandey, 2000; Savaş, 2012).

Grandey, Şekil 3'teki bu modeliyle kendisinden önceki üç yaklaşımın sentezini yaparak "duygu düzenlemesi" yaklaşımını ortaya koymuş ve duygusal emek konusuna önemli bir bakış açısı kazandırmıştır (Karakeçili, 2016). Bu araştırmada,

öğretmenlerin duygusal emek gösterimleri duygu düzenlemesi yaklaşımı temel alınarak incelenecektir. Duygusal emek konusundaki bu dört yaklaşımın ayrıntısıyla incelenmesinden sonra çalışmanın bu kısmında aşağıdaki Şekil 3'te duygusal emek yaklaşımlarının özet hali olan bir tablo bulunmaktadır.

Hochschild (1983)	Ashforth ve Humphrey (1993)	Feldman ve Morris (1996)	Grandey (2000)
• **Model Türü** Duyguların yönetilmesi öncelikli • **Tanım** Herkes tarafından gözlemlenebilen bedensel ve davranışsal gösterimlerin sergilenebilmesi için hislerin yönetilmesi durumudur. • **Temel Boyutlar** -Yüzeysel davranış -Derinlemesine davranış • **Genel Özellik** Duygusal emek örgütler açısından olumlu, çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurur.	• **Model Türü** Davranışların yönetilmesi öncelikli • **Tanım** Çalışanların duygularını yönetmekten çok gözlemlenebilir davranışları ön plana çıkarma sürecidir. • **Temel Boyutlar** -Yüzeysel davranış -Derinlemesine davranış -Samimi davranış • **Genel Özellik** Duygusal emek duyguların yönetilmesidir. Çalışanlar için olumlu ve olumsuz sonuçları vardır.	• **Model Türü** Örgütsel ve bireysel faktörler öncelikli • **Tanım** Çalışan kişilerin iş rollerini yerine getirirken örgütün beklediği duyguları sergilemek amacıyla gösterdiği çabadır. • **Temel Boyutlar** -Duyguların gösterim sıklığı -Duygusal davranış kurallarına dikkat -Duyguların çeşitliliği -Duygusal çelişki • **Genel Özellik** Duygusal emek stratejilerinin tümü belirli bir çaba gerektirir. Bireysel ve örgütsel faktörler duygusal emek üzerinde etkilidir.	• **Model Türü** Karma • **Tanım** Çalışan kişilerin örgütün beklediği duyguları sergileyebilmek amacıyla duygularını düzenleme sürecinde gösterdiği çabadır. • **Temel Boyutlar** -Yüzeysel Davranış -Derinlemesine Davranış • **Genel Özellik** Kendisinden önceki üç yaklaşımı sentezleyerek, duygusal emeği duygu düzenleme süreci olarak ifade etmiştir.

Şekil 3: Duygusal Emek için Geliştirilen Modellerin Karşılaştırılması

Savaş, Ahmet Cezmi. 2012. İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Gaziantep.

2.3 Duygusal Emeğin Öncülleri

Kişilerin demografik ve psikolojik özellikleri (Rafaeli ve Sutton, 1987) ve bir örgütteki işin özellikleri de dahil olmak üzere çeşitli faktörler bireylerin kararlarını ve duygusal ifadelerini yönetmesini etkileyebilir (Feldman ve Morris, 1996). Genel olarak bu davranışları etkileyen öncüller; bireysel ve örgütsel faktörler ile etkileşim özellikleridir.

2.3.1 Bireysel Faktörler

Demografik faktörler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, mesleki tecrübe gibi), duygulanım, empati yeteneği, kendini uyarlama becerisi ve duygusal zekâ kapasitesinin duygusal emek davranışlarında etkili olduğu düşünülmektedir (Akbıyık, 2013).

2.3.1.1. Demografik Faktörler

Cinsiyet: Toplumsal beklentiler birçok kültüre göre, kadınların sevinç, üzüntü, korku gibi duygularını yansıtmasında bir sakınca görmezken; kızgınlık, öfke gibi durumlarını bastırmasını ister. Erkeklerde ise bu durum tam tersidir. Onların öfkelendiğinde bu öfkeyi açığa vurmaları normal karşılanırken, üzüldüklerinde ağlamaya başlamaları olağan dışı bir durumdur (Solmuş, 2004). Cinsiyet farklılığının meydana getirdiği bu toplumsal rol farklılıkları doğal olarak iş hayatına da yansımaktadır (Köksel, 2009). Hocschild (1983), hizmet sektöründe çalışan kadınların erkek çalışanlara göre önemli ölçüde fazla olduğunu belirtmiştir. Kadın çalışanların bu sayısal üstünlüklerinden dolayı duygusal emeğin olumsuz yönlerinin kadın çalışanları daha fazla etkilediğini savunmuştur. Ancak Hochschild'ın (1983) kaygılarının aksine Wharton (1993) duygusal emek gerektiren işlerde çalışan kadınların aynı işi yapan erkeklere göre çok daha fazla tatmin olduklarını araştırmasında göstermiştir. Bu çelişkili bulgu belki de kadınların erkeklere göre duygularını daha iyi yönettiklerini ve bu sayede iş deneyimlerinde daha pozitif sonuçlar aldıklarını kanıtlamaktadır.

Rafaeli'ye (1989) göre, kadınların pozitif örgütsel gösterim kurallarını sergilemelerindeki başarısı, onların duygularını daha iyi ifade etmelerinden dolayı olabilir. Benzer şekilde Bulan, Erickson and Wharton'a (1997) göre, insanlarla çalışılan işlerde kadınlar erkeklerden iş başarısı açısından daha etkildir. Bunun sebebini ise iş konusunda kadınların erkeklere göre daha fazla olumlu duygulara sahip olmasına bağlamışlardır. Ayrıca yazarlara göre, insan odaklı hizmet sektörünün daha çok kadınların geleneksel bakıcı rolü ile yakından ilişkili olması, onların hizmette bulundukları işlerde özgün hissetmelerine ve pozitif duygularına katkı sağlamaktadır.

Gross ve John'un (2003) yaptığı araştırmada erkeklerin kadınlara göre duygularını daha çok maskeledikleri rapor edilmiştir. Pugh (2002) ise kadınların iş hayatında erkeklere göre daha fazla olumlu ve olumsuz duygular göstermeye eğilimli olduklarını

ifade etmiştir. Yapılan bazı araştırmalar duygusal uyumsuzluk ve cinsiyet arasında ilişki olduğunu ortaya konmuş ve kadınların birçok olayda duygularını ifade ediş şekillerinden farklı bir biçimde hissettiklerini belirtmiştir (Kruml ve Geddes, 1998). Duygusal emeğin kadınlar üzerindeki etkisi üzerine yapılan bu çelişkili araştırma sonuçları kadınların derinlemesine veya yüzeysel davranış stratejilerinden hangisini kullandıklarına bağlı olarak açıklanabilir.

Derinlemesine davranışı kullanan bir çalışanın, hizmet esnasında olumlu duygular sergilemesi ve dolayısıyla iş tatmini hissetmesi muhtemeldir. Yüzeysel davranış ise duygusal uyumsuzluğu arttıran ve sonucunda duygusal tükenme ve düşük hizmet performansı sunmaya sebep olur (Grandey, 2003). Yapılan bir araştırmaya göre (Johnson ve Spector, 2007), kadınların erkeklerden daha fazla derinlemesine davranış sergilediğini; yüzeysel davranışın ise kadınlar için daha fazla olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya çıkarmıştır. Özetle, artan yüzeysel davranış kadınlar için daha fazla duygusal tükenme ve daha düşük mod demek iken, erkeklerde daha düşük duygusal tükenme ve biraz daha yüksek mod anlamına gelmektedir. Bu nedenle, kadınlar duygularını düzenleme stratejisi olarak derinlemesine davranışı tercih etmeye daha eğilimli olabilirler.

Hocschild'ın 1983 yılında hosteslerle yaptığı çalışmada, yolcuların çocuklarıyla ilgilenme ve yemek servisi yapma işlerini kadın hosteslerin yaptıkları, erkek hosteslerin ise bu konularda isteksiz davrandıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu durum kadın ve erkek arasındaki cinsiyete bağlı iş paylaşımının kısmi de olsa örgüt ortamına taşındığının bir göstergesidir. Sonuç olarak, yazarın bakış açısına göre kadınların daha merhametli oluşu, başkalarının ihtiyaçlarına kayıtsız kalamayışı ve pozitif tepkiler vermede daha yetenekli olması duygusal emek konusunda onları daha etkili kılar. Bu nedenle kadınların duygularını yönetmede erkeklere kıyasla daha başarılı olduğu düşünülmektedir. Ayrıca hosteslik, hemşirelik, sekreterlik ve öğretmenlik gibi mesleklerde çoğunlukla kadınların çalışması bu sebepten kaynaklanabilir.

Yaş: İnsan yaş aldıkça olgunlaşır, deneyimleri ve mesleki tecrübeleri artar (Göç, 2017). Duygusal emek ile yürütülen bazı araştırmalarda (Eroğlu, 2011; Kaya, 2009; Köksel, 2009) elde edilen verilere göre, yaş ve mesleki tecrübe paralel olarak arttığı için, mesleki tecrübenin artmasının duygusal emek davranışlarını düzenlemede kolaylık sağladığı ortaya konmuştur. Hocschild'a göre olgun yaşta olan kişiler, duygusal

olaylar karşısında daha fazla tecrübeli olduğundan gösterilmesi gereken duygusal ifadeleri daha rahat sergilemektedir (Kruml ve Geddes, 2000). Bu araştırmalar sonucunda denilebilir ki, yaşın ilerlemesi çalışanların duygusal emek sürecinde daha başarılı olmalarını sağlamaktadır.

Eğitim Durumu: Ünal'ın 2011 yılında yaptığı araştırmaya göre, eğitim durumu ileri düzeyde olan kişiler daha çok duygusal emek harcamaktadırlar. Bunun nedeni, mesleki anlamda kendini geliştirmiş kişilerin duygusal olaylar karşısında nasıl davranması gerektiği hakkında daha bilgili olması ve eğitimle birlikte mesleğine karşı farkındalığının artmasından dolayı işini yaparken hata yapma oranını en aza indirgemek için çaba harcamasıdır. Bu durum müşteriye olan yaklaşıma da olumlu olarak yansır. Dolayısıyla eğitim seviyesiyle duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir (Oğuz, 2016).

Medeni durum: Eroğlu'na (2011) göre, evli çalışanlar sahip oldukları mevcut pozisyonu elinden kaybetmemek ve hatta daha da iyileştirebilmek için bekar çalışanlara kıyasla daha fazla duygusal emek harcarlar.

Mesleki Tecrübe: Çalıştığı işte tecrübe sahibi olan bir işgören, hizmet almaya gelen müşteri profiline göre nasıl hareket etmesi gerektiğini daha iyi bilir. Bu yüzden müşteriye sergilediği duygusal ifadeler daha bilinçli olur. Yapılan bir araştırmadan elde edilen verilere göre, turist rehberlerinin mesleğindeki deneyim arttıkça, duygusal emek davranışlarını sergileme hususunda da daha başarılı olmaktadırlar (Kaya ve Özhan, 2012). Bunun nedeni, çalışanın tecrübesi sayesinde davranışlarını koşullara uygun hale getirmede daha yetenekli hale gelmesidir (Eroğlu, 2011).

2.3.1.2. Duygulanım (Affectivity)

Duygulanım; kişinin belirli nesnelere (örneğin olaylara veya insanlara) belirli duygularla (örneğin mutluluk veya üzüntü hissi) tepki verme eğilimi olarak tanımlanmıştır (Abraham, 1998; Lazarus, 1993; Feldman ve Morris, 1996). Bir başka deyişle, duygulanım kişinin hayatında sergilemiş olduğu genel duygu durumudur. İki tür duygulanım vardır. Bunlar; olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım. Olumlu duygulanımı yüksek olan kişilerin coşkulu, aktif ve uyanık olması beklenirken; olumlu duygulanımı düşük kişilerin ise genellikle dikkatsiz, uyuşuk, duygusuz ya da cansız olduğu görülür (Chu, 2002). Düşük olumlu duygulanıma sahip kişilerin olaylar

karşısında olumsuz hisler barındırması gerekmez, sadece olumlu duyguları sergilemeye daha az yatkındırlar (Cropanzano, James ve Konovsky, 1993). Olumlu duygulanımın tam aksine yüksek olumsuz duygulanıma sahip kişiler endişeli, karamsar, korkmuş çekinik ve nefret dolu olmaya yatkındırlar (Tellegen ve Watson, 1998). Düşük olumsuz duygulanıma sahip kişiler ise sakin, huzurlu ve halinden memnundurlar. Yapılan araştırmalar bu iki duygulanım türünün farklı davranışlar sergileme üzerinde birbirlerinden bağımsız olarak istikrarlı ve kısmen kalıtsal bir şekilde aktarıldığını bulmuşlardır (Clark ve Watson, 1984; Tellegen ve Watson, 1985; Clark, Tellegen ve Watson, 1988).

Farklı duygusal stillere sahip çalışanlar aynı gösterim kurallarını farklı şekillerde algılayıp değerlendirirler (Jones ve Schaubroek, 2000). Örneğin yüksek olumlu duygulanıma sahip bir çalışandan müşteri ile etkileşim sırasında olumlu davranışlar sergilemesi istendiğinde, bu kişiler böyle bir duygusal emeği sergilerken büyük ihtimalle rol yapıyor hissine kapılmayacak ve neşeli davranma çabasına girdiğini de farketmeyecektir. Bunun zıttı olarak, olumsuz duygulanımı yüksek bir çalışandan aynı duygusal emeği sergilemesi beklendiğinde, bu çalışanın rol yapıyor hissine kapılması muhtemeldir. Olumlu duygulanıma sahip bireyler iş hayatlarında genellikle samimi davranışlar sergileme eğiliminde olurken, olumsuz duygulanıma sahip bireylerin pozitif duyguları sergilemelerine yardımcı olması için derinlemesine davranış stratejisine başvurması daha muhtemeldir. Eğer yüksek olumsuz duygulanıma sahip bir çalışan işinde olumlu duygular sergilemenin önemli olduğuna inanmıyor ve olumlu duyguları içselleştiremiyorsa o zaman bu çalışanın yüzeysel davranış sergilemesi daha olasıdır (Chu, 2002).

2.3.1.3. Empati

Empati "bir insanın, kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması" (Dökmen, 1996, s.135-136) şeklinde ifade edilmiştir. Daha özet bir ifadeyle, empati başkalarının nasıl hissettiğini bilme becerisi olarak da tanımlanabilir (Goleman,1995). Goleman'a (1995) göre, empatik becerisi yüksek insanlar ses tonu, jest, yüz ifadesi gibi sözsüz duygusal ifade gösterim şekillerine daha duyarlıdırlar.

Berry, Parasuraman ve Zeithaml (1988), empatiyi hizmet kalitesinin boyutlarından biri olarak tanımlamışlardır. Yazarlara göre, daha iyi bir duygusal emek sergileyebilmek için hizmet bekleyenlerin ihtiyaçlarını anlayan, empatisi yüksek bir çalışan olması gerekir. Empatisi yüksek çalışan, karşısındaki müşteriyle etkileşimdeyken, onun duygusal durumunu fark eder, duygularını paylaşır ve ona yardım etmek için harekete geçer (Akbıyık, 2013). Bu nedenle çalışan, müşterinin kendisini samimi ve güvenilir hissetmesini istiyorsa, empatiye önem vermesi gerekir. Müşteriyle kurulan empati sayesinde müşteri yargılanmaz, çatışmaya sebep olacak iletişim engelleri ortadan kalkar. Böylelikle hem müşteri anlaşıldığını hissettiği için memnun olur, hem de çalışan işini hakkıyla yerine getirdiği için başarılı kılınır (Oğuz, 2016). Hocschild 1983 yılında yaptığı çalışmada empati yeteneği yüksek olan hosteslerin işe alındığını tespit etmiştir.

2.3.1.4. Kendini Uyarlama (Self Adaptation)

Kendini uyarlama bireylerin çevresindeki koşullara göre hal ve hareketlerini bu koşullara uydurma eğilimini simge eder. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kimseler, dış çevresine karşı duyarlıdırlar ve bulunduğu ortamın nabzına göre davranışlarını rahatlıkla değiştirebilir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan kişiler ise, ortam koşullarına aldırış etmez ve davranışları stabildir (Coulter ve Robbins, 2007). Duygusal emek konusuyla bağlantılandırılırsa, kendini uyarlama düzeyi düşük olan insanların davranış kurallarına göre hareket ederken duygularını bastırması daha zor olacaktır. Bu nedenle duygusal emek harcarken stres düzeyleri artacaktır (Grandey, 2000).

Kendini uyarlama becerisi yüzeysel davranış stratejisini arttırırken, samimi ve derinlemesine davranışı azaltır (Akbıyık, 2013). Yapılan çalışmalar kendini uyarlama yeteneği yüksek olan kişilerde tükenmişlik seviyesinin daha düşük olacağını ortaya çıkarmıştır (Diefendorff vd., 2005; Johnson, 2004; Wharton, 1999). Ancak, duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalarda yüzeysel davranış sergileyen çalışanların tükenmişlik düzeyinin daha yüksek çıktığı bilinmektedir (Grandey, 2000; Pugliesi, 1999; Zhang ve Zhu, 2008). Dolayısıyla, kendini uyarlama ve duygusal emek arasındaki ilişkinin daha çok araştırma yapılarak incelenmesine gerek vardır.

2.3.1.5. Duygusal Zekâ (EQ)

Duygusal zekâ, bireyin öz kontrolünü, istikrarını, öz motivasyonunu kullanarak duygularıyla başa çıkabilme becerisidir (Goleman, 1996). Ayrıca, kişinin duygularını yönetmesi, kendi duygularını anlayabilmesi, başkalarının duygularını tanımlayabilmesi, kişilerarası ilişkileri idare edebilmesi de duygusal zekânın kapsamına girer (Mayer ve Salovey, 1993). Duygusal zekâya sahip olan bireyler, duygusal ifadelerini ve davranışlarını yönetebilir. Araştırmalara göre, yüksek duygusal zekâya sahip olan kişilerin düşük duygusal zekâsı olan kişilere oranla hayattan daha memnun kaldıkları ifade edilmiştir (Abdullah, Ahmad ve Othman, 2008; Lam ve Kirby, 2002; Law ve Wong, 2002; Law ve Wong, 2004; Singh, 2008; O'Hara, Sy ve Tram, 2006).

Grossman (2000), yüksek duygusal zekâya sahip kişilerin daha pozitif, iyimser ve duygularını yönetebilen kişiler olmalarından dolayı, çalıştıkları kurumda bir sorunla karşılaştığında, duygularını kontrol ederek o sorunu çabucak çözebileceği veya hiç sorun olmamış gibi davranabileceği görüşündedir. Duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin duygusal emek gerektiren işlerde başarılı olmasının beklenmesi çeşitli sebeplere bağlanabilir.

Bunlardan ilki, duygusal zekâsı yüksek olan bir çalışan müşterilerin duygularını yorumlayabildiği için, onların taleplerine daha doğru cevap verebilir (Mayer ve Salovey, 1997). Bu sayede müşterisini memnun etmeyi başarabilir. İkinci sebep, duygusal zekâsı yüksek olan çalışanın müşteri ile etkileşimde başarılı olmasıdır. Bunun nedeni, müşterilerinin duygusal durumunun farkında olması ve onların duygularını nasıl yönetebileceğini bilmesidir. Ayrıca bu çalışanların müşteriyle etkileşimde iyi olmasının bir diğer nedeni ise ses tonu ve mimikleriyle uygun duygusal ifadeleri yansıtabilmeleridir (Johnson ve Spector, 2007). Üçüncü olarak, duygusal zekâsı yüksek çalışanlar müşterilerinden gelen sosyal mesajlara karşı duyarlıdır (Mayer ve Salovey, 1997) ve bu ipuçlarını yakalayarak bunlara uygun davranışlar sergilerler. Bu nedenle, örgütlerin enerji ve maddi kayıplar yaşamamak adına, dürtülerini kontrol edebilen, empati kurabilen, karşı tarafın olumsuz duygularını hissettiğinde onları olumlu duygulara çevirebilen duygusal zekâsı yüksek çalışanları istihdam etmek istemeleri anlaşılabilir.

Özetle, duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin iş hayatında duygusal zekâsı düşük olanlara göre daha başarılı olduğu, çalıştıkları kurumlardaki duygusal emek davranışlarını sergilemekte zorlanmadıkları görülmüştür. Bu nedenle duygusal emek ve duygusal zekâ arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif bir ilişkidir (Brotheridge, 2006; Furnell, 2008; Johnson, 2007; Onay, 2011; Ramachandran vd., 2011).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Duygusal emek davranışları üzerinde yalnızca bireysel değil örgütsel faktörler de etkilidir. Bunlar duygusal davranış kuralları, otonomi, sosyal destektir. Ayrıca bu araştırma öğretmenler ile yürütüldüğü için çalşılan okul türü de bu başlığa dahil edilmiştir.

2.3.2.1. Duygusal Davranış Kuralları

Duygusal davranış kuralları bireyin o anki hislerini yüz, mimik ve ses tonuyla nasıl yansıtacağını gösteren kurallardır. Örneğin cenazede üzgün görünmek gerekirken, hediye aldığında sevindiğini belli etmek duygusal davranış kurallarına girer (Özkan, 2011). Rafaeli ve Sutton (1990) kişilerin çalışma yaşamında işlerinin bir gereği olarak kurumları tarafından göstermeleri istenen ve istenmeyen duygulara duygusal davranış kuralları demiştir. Bir başka tanıma göre ise duygusal davranış kuralları "örgüt tarafından duygusal ifadeyi yönetmek için kullanılan resmi ve gayriresmi normlar" ifadesi kullanılmıştır (Cropanzano, Elias ve Weiss, 2004, s.46). Duygusal davranış kuralları müşterilerle olan etkileşimdeki süreyi, yoğunluğu, duygusal davranış çeşitlerini belirleyerek belli normlar oluşturur (Best, Downey ve Jones, 1997; Brotheridge ve Lee, 2002; Erickson ve Wharton, 1993). Bu normlar aracılığıyla çalışanların duygusal ifadeleri kontrol altına alınır. Böylelikle müşterilerin olumlu duygulara sahip olacağı ve yeniden o kurumla iş yapmak için geri döneceği beklentisi oluşur (Fisk ve Grandey, 2003).

Duygusal gösterim kuralları istenen duygunun çeşidi ve bu duyguların istenen gösterim çeşidi olmak üzere iki boyutta incelenir (Best ve Jones, 1995). İlk boyut olan istenen duygu çeşidinde, arkadaşlığı, sadakati, saygıyı yansıtarak insanları birleştirmeyi amaçlayan duygular bütünleştirici veya pozitif duygular olarak adlandırılırken; kızgınlık, öfke ve düşmanlık barındıran duygular insanları ayrıştıran

veya negatif duygular olarak adlandırılır (Erickson ve Wharton, 1993). Genellikle hizmet sektöründeki çoğu iş grubunda çalışanların pozitif duyguları sergilemesi beklenirken, negatif duygular ise polislerin suçlulara kötü hissettirmesi gerektiği durumlarda açığa çıkardığı duygulara örnek olarak verilebilir.

İkinci boyut olan duyguların gösterim çeşidi, duyguların açıkça ifade edilmesi ya da bastırılmasıyla ilgilidir. Örgütün davranış kurallarıyla ters düşmeyen, şartlara uygun pozitif bir duyguyu çalışan rahatlıkla sergilerken; davranış kurallarıyla örtüşmeyen olumsuz duyguları ise kontrollü bir şekilde engellemesi gerekir. Bu olaya ise duyguları bastırmak denir (Best ve Jones, 1995). Örgütün amaçlarını yerine getirirken negatif duygular içeren davranışları açığa çıkarmanın daha etkili olacağını pek az araştırma söyler. Örneğin Sutton'un (1991), icra memurlarıyla ilgili yaptığı bir araştırmaya göre, icra memuru borcunu zamanında ödememiş bir müşteri karşısında, bu müşterinin tavır ve tutumumunu da göz önüne alarak, ona sergilemesi gereken çeşitli negatif duygular içeren davranışlar vardır ama bu olumlu duyguları açığa çıkarmaktan daha az yaygın bir durumdur (Becker, 2010). Genel olarak denilebilir ki, işin türüne göre, çalışanların bütünleştirici ve ayrıştırıcı duyguları açığa çıkartması veya maskelemesi işin önemli bir parçasıdır (Wolcott-Bumam, 2004).

Duygusal gösterim kuralları sadece işin türüne göre farklılaşmaz, aynı zamanda çalışanın müşteriyle etkileşime girdiği duygusal durumlara göre de farklılaşabilir. Örneğin, bir hemşire üzüntülü bir aileye karşı anlayış duygusunu açığa çıkarması gerekirken, ağır yaralanma vakalarında duygularını maskelemesi veya doktorun tedavi yöntemine kulak asmayan hastaları disiplin etmesi gerekebilir (Henderson, 2001). Bu nedenle bir hemşire bir günde çeşitli duygusal davranış kurallarına göre hareket eder (Zapf, 2002). Bu örnekteki gibi hizmet sektöründe çalışan bir kişi gün içinde duygusal modunda çok fazla dalgalanmalar yaşayabilir. Dolayısıyla, duygusal durumların çeşitliliği çalışanın duygusal emek harcarken daha dikkatli davranmasını gerektirebilir.

Duygusal gösterim kurallarının etkilerine bakılacak olursa öncelikle duygusal gösterim kuralları hizmet kalitesini sağlamak için önemli bir unsurdur. Yapılan bir araştırmaya göre, hizmet iklimi güçlü olan banka şubeleri müşteri tarafından daha iyi hizmet kalitesine sahip oldukları düşünülür (Paul, Schneider ve White,1998). İkinci olarak, duygusal gösterim kuralları örgüt içindeki ahengin sürdürülmesine etki eder.

Yapılan araştırmalara göre, birbirleri arasında çatışma yaşayan meslektaşlar iş yerinde duygusal anlamda zorlandıkları durumların oluşmasına sebep olurlar (Bendersky ve Jehn, 2003; Gamero, Gonzalez-Roma ve Peiro, 2008). Hemşilerle ilgili yapılan bir araştırmada görülmüştür ki, kişiler arası ve grup içinde çatışma yaşayan hemşirelerin iş performansında ve işten duydukları tatminde düşüşler yaşanmıştır (Almost, 2006; Becker, 2010; Cox, 2003). Örgütteki bu çatışmaları azaltmak ve olumsuz duyguları bastırmak için, pozitif duygusal gösterim kurallarına göre hareket etmek etkilidir (Mossholder ve Yang, 2004).

2.3.2.2. Otonomi (İş Özerkliği)

Otonomi kişinin iş yaşamında bir görevi yerine getirirken, inisiyatif alabilme, özgür olabilme ve bağımsız davranabilme durumu olarak tanımlanır (Hackman ve Oldham, 1975). Feldman ve Morris (1996) iş otonomisini, duygusal uyumsuzluğun önemli sebeplerinden biri olarak görmektedir. Özkalp ve Kırel'e (2011) göre çalışan, iş yerinde bağımsız çalışma özelliğine sahip olduğunda, daha çok sorumluluk almak istemekte ve yaptığı işi başarılı bir şekilde sonuçlandırmaya çalışmaktadır. Böylelikle, çalışana yaptığı iş daha anlamlı gelmekte, motivasyonu ve başarısı da buna paralel olarak artış göstermektedir. Bu durumda olan çalışanların daha az duygusal uyumsuzluk yaşayacağı söylenebilir. Bu nedenle örgütlerin iş yerinde otonomiye önem vermeleri, stres, tükenmişlik gibi duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını azaltırken iş doyumunu arttırmaktadır (Köse ve Oral, 2011).

2.3.2.3. Sosyal Destek

Sosyal destek iş yerinde çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine karşı anlayışlı, içten ve yardımsever olmalarına denir. Böyle bir örgüt ikliminde çalışanlar pozitif duygudurumunda olurlar ve duygusal emek davranışlarını sergilerken daha az zorlanırlar (Grandey, 2000; Johnson, 2004). Müşteriye karşı güleryüzlü ve anlayışlı davranması gereken çalışan, eğer çalıştığı ortamda iş arkadaşlarıyla gergin ve stresli bir ortama sahip ise, böyle bir iş ortamında müşteriye karşı duygusal emek harcarken daha fazla zorlanır (Güçlü, 2001). Bu nedenle çalışanın zorlanmadan duygusal emek harcayabilmesi için moralinin yüksek olması önemlidir. Sosyal desteğin çalışanların moralini iyileştirdiği savunulabilir.

2.3.2.4 Okul Türü

Hizmet sektöründeki çoğu meslekte olduğu gibi öğretmenlik mesleğinde de duygular işin önemli bir parçasını oluşturur. Öğretmenler içinde bulundukları duruma göre duygularını düzenleyerek mesleklerini icra etmeye çalışırlar. Kişinin duygularını düzenleyerek davranması demek duygusal emek harcaması anlamına gelir. Öğretmenlerden genel olarak beklenen, olaylar karşısında olumsuz duygularını bastırması ve olumlu duygularını açığa çıkarmasıdır. Bunu gerçekleştirebilmek için öğretmenler çeşitli duygusal emek stratejilerine başvururlar.

Bellas'ın 1999 yılında akademisyenlerle yaptığı araştırmasında, eğitimcilerin duygularını nasıl yansıtması gerektiğine dair formel eğitimler almadıklarından dolayı, zaman içerisinde deneme yanılma yoluyla farklı duygusal emek stratejilerini sergilediklerini ortaya koymuştur. İşte tam da bu noktada okul yönetiminin politika ve uygulamalarının öğretmenleri duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından koruyacağı düşünülmektedir. Okul yönetiminin öğretmene göstermiş olduğu olumlu tutum ve davranışlar sayesinde duygusal emeğin olumlu sonuçlarından olan iş doyumu ve motivasyonun arttığı görülmüştür (Karaköse ve Kocabaş, 2006).

Devlet ve özel okulda görev yapan eğitimcilerin iş tatmin seviyelerinin belirlendiği araştırmalarda özel okulda çalışan eğitimcilerin iş doyumu devlette çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır (Andıç ve Baş, 2002; Çıtak vd., 2008; Gülnar, 2007; Karaköse ve Kocabaş, 2006; Kaya, 2009; Taşdan ve Tiryaki, 2008). Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin olumsuz çalışma şartlarına sahip olduğunu düşünmesi, gelişme ve yükselme fırsatlarını yeterli bulmaması, çalışma arkadaşları ve yönetsel ortam nedeniyle yaşanan sorunlardan dolayı kamu öğretmenleri işlerinden daha az tatmin olmaktadır (Taşdan ve Tiryaki, 2008). Niehoff ve arkadaşlarının 1990 yılında 862 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada ise, lider iletişim davranışlarının (iş görenin çabalarını takdir etme, yeni fikirleri destekleme, karara katma gibi) çalışanlarda iş doyumunu arttırdığı bulunmuştur. Buradan hareketle, özel okul yöneticilerinin kamu okulu yöneticilerine göre daha profesyonel davranmasından dolayı, özel okul öğretmenlerinde iş tatmin düzeyinin daha yükseklerde olduğu söylenebilir. İşletme mantığıyla yönetilen özel okullarda yöneticilerin profesyonel olması, özel okulların

kar, verimlilik ve performans gibi faktörlerini maksimize etmesi için önemlidir (Çıtak vd., 2008).

Duygusal emek davranışlarının doktorlarda tükenmişlik düzeyine etkisinin incelendiği bir araştırmada, kamu sektöründe çalışan doktorların özel sektördekilere göre daha fazla yüzeysel davranış ve duygusal çaba harcadığı görülmüştür (Köse vd., 2011). Bu sonuç, kamu sektöründeki doktorların özeldekilere göre duygusal emek harcarken daha fazla çaba sarfettiğini ortaya koymuştur. Seçer ve Tınar'ın 2004 yılında hemşireler üzerinde yaptığı duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sonuçlarında da özel sektördeki hemşirelerde duygusal emek gösterimi kamu sektöründekilere göre daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca özel sektör hemşireleri kamu sektöründekilere göre daha fazla derinlemesine davranış göstermiştir.

Özel okullar doğası gereği rekabet içindedirler. Müşteri memnuniyetini yüksek tutmak adına veli ve öğrenci beklentilerinin ön planda tutulduğu özel okullarda, öğretmen seçimleri de bu kriterlere göre yapılmaktadır. Velilerin özel okul tercihlerini etkileyen faktörlerin incelendiği bir araştırmada velilerin kaliteli öğretmenden beklediği bazı talepler şu şekilde sıralanmıştır: mesleki becerilerinin yeterli olması ve bu becerileri aktarırıken zorlanmaması, branşında uzman olması, öğretmen eğitimi alması, çocuklarda kişilik gelişimlerine katkı sağlamaları, onlarla iletişimlerinin iyi olması, velilere yaklaşımlarının ve iletişim tarzının nasıl olması gerektiğini bilmesi, ve öğrencilerde öz disiplin oluşturmasıdır (Hesapçıoğlu ve Nohutçu, 1999). Toplumun eğitim ihtiyacına göre şekillenen özel okullar, ideal öğretmen görünüşüne (sınıftaki üzüntü ve gerginlikleri azaltması, öğrenci ve aileleri olumlu bir şekilde yönlendirmesi, sert davranmaktan kaçınması, öğrencilerde merak, yaratıcılık ve ödüllendirmeyi arttırıp, onları eleştirmeyi azaltması gibi) uygun seçimler yapmaya çalışmakta ve öğretmenlere verdikleri eğitimlerle bu becerileri kazandırmaya çalışmaktadır (Kaya, 2009). Özel okulların genelinde öğretmen alımı yapılırken adayların bir dizi teste tabii tutulması ideal öğretmene en yakın olan adayları seçmeye çalışmalarından dolayıdır.

Özetle, duygusal emek harcamanın kaçınılmaz olduğu öğretmenlik mesleğinde, iş stresinin düşük, işten alınan doyumun yüksek olması için duygusal emek içselleştirilerek doğal bir şekilde yaşanmalıdır. Öğretmenlerin duygusal emeği içselleştirmesini kolaylaştırmada ise kurum yöneticilerinin tavır ve tutumları önemli

rol oynar. Bir kurum yöneticisi, çalışanlarının iş tatminini arttırmak için yapacağı faaliyetler sayesinde okulun performansını da arttıracağını unutmamalıdır.

2.3.3. Etkileşim Özellikleri

Müşterilerle olan etkileşimin ne sıklıkta, ne kadar sürede ve ne tür duygu çeşitliliğinde olacağı duygusal emek davranışları üzerinde etkilidir.

2.3.3.1. Süre

Çalışanların müşteri ile olan etkileşim süresi iş rollerine göre değişiklik göstermektedir. Örneğin bir mağaza satış danışmanı müşterisi için bir saate yakın etkileşimde bulunabilirken, bir bakkal işletmecisi her bir müşterisiyle yaklaşık beş dakika süre geçirebilir. Müşteriyle geçirilen bu sürenin duygusal emek üzerinde önemli bir etkiye sahip olması iki sebebe bağlanabilir. İlk olarak, çalışan kişi müşteriyle geçirdiği uzun süreli etkileşimden dolayı daha çok duygusal davranış sergileyeceği için daha fazla dikkatini toplamalı ve duygusal dayanıklılığa sahip olmalıdır. Eğer böyle olmazsa duygusal davranış kurallarını daha az gösterir. İkinci neden ise, müşteriyle geçirilen uzun süre müşteriyi daha iyi tanımaya yol açacağı için, çalışan müşteriyle olan iletişimine kendi kişisel duygularını yansıtabilir. Bu durumda duygusal davranış kuralları ihlal edilmiş olur (Grandey, 2000). Araştırmalara göre, müşteriyle kısa süreli etkileşim gerektiren mesleklerde, çalışanlar bu etkileşimin içeriğini planlarken daha az zahmet harcar bu nedenle de daha az duygusal emek gösterirler (Rafaeli ve Sutton, 1988; Sutton, 1989).

2.3.3.2. Sıklık

Duygusal emek davranışlarının sıklığı çalışanların müşterilerle ne sıklıkta etkileşime girdiğini belirtir. Feldman ve Morris'e (1996) göre, bir iş ne kadar sık duygusal emek sarf etmeyi gerektiriyorsa, örgütte o kadar çok duygusal davranış kuralı bulunur. Örneğin, küçük yerel bir bölgedeki mağazada çalışan kişi saatte belki bir iki defa müşteriye duygusal emek davranışları sergilerken, merkezi bir bölgedeki avmde çalışan bir mağaza çalışanı saatte altı müşteriye duygusal emek davranışları gösterebilir.

2.3.3.3. Çeşitlilik

Örgütler çalışanlarından genel olarak bütünleştirici (olumlu) duygular ve ayrıştırıcı (olumsuz) duygular sergilemek ile duygularını maskelemelerini (nötr davranmayı) bekler (Erickson ve Wharton, 1993). Örneğin bir iş yeri çalışanı müşterilerine olumlu duygular ile yaklaşırken, bir polis duruma göre ayrıştırıcı duygular olan korkutucu ve öfkeli bir şekilde duygularını yansıtabilir. Duygularını maskeleme ise hakimlik, terapistlik gibi mesleklerde karşı tarafa ne olumlu ne de olumsuz duygular yansıtmamaktır (Grandey, 2000). Bir öğretim görevlisi de bu üç tür duyguyu bir günde yaşayabilir. Örneğin öğrencilerinin dikkatini çekebilmek için pozitif duygular sergilerken, disiplini sağlayabilmek için ciddi ve profesyonel davranması gereken yerlerde de duygularını maskeleyebilir. Bir iş türünde sergilenmesi gereken duygunun çeşitliliği arttıkça sarf edilmesi gereken duygusal emek de o kadar fazla olacaktır (Feldman ve Morris, 1996).

2.4 Duygusal Emeğin Boyutları

Literatüre göre duygusal emek davranışlarını sergilerken temelde üç farklı stratejiden faydalanılır. Bunlar yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranıştır. Bu çalışmada bunlara ek olarak duygusal sapma boyutu da ele alınmıştır.

2.4.1 Yüzeysel Davranış

Yüzeysel davranış sergileyen çalışanlar, gerçekte hissettikleri duyguları maskeleyerek örgütün istediği gösterim kurallarına göre müşterilerine duygularını yansıtmaktadırlar (Brotheridge ve Grandey, 2002; Hochschild, 1983). Buradaki esas unsur, çalışanların hissettikleri duygular ile sergiledikleri duyguların birbirinden farklı olmasıdır (Beğenirbaş ve Meydan, 2012). Bu nedenle içsel olan duygu ve dışsal olan davranış arasında bir uyumsuzluk meydana gelir (Hocschild, 1983). Kısacası çalışan gerçekte hissettiği duyguları değiştirmek için çaba göstermezken davranışlarını kurumun istediği şekilde düzenlemektedir. Örneğin morali bozuk bir öğretmenin sorunlu bir öğrenci ile iletişim halindeyken sahte bir gülücük sergilemesi yüzeysel davranışa örnektir. (Biçkes vd., 2014).

Yüzeysel davranış tekniğini kullanan çalışan hiçbir duyguyu hissetmez denilemez. Aksine çalışan yüzeysel davranış sürecinde kurumunun belirlediği davranışları sergilemeye çalışırken gerçek duygularını gizlemek için psikolojik çaba harcayabilir ve bu durum çalışanda iş stresi, depresyon, rol çatışması, düşük benlik saygısı, kendine yabancılaşma ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2003; Pugliesi, 1999).

2.4.2 Derinlemesine Davranış

Bu davranış türünde çalışan kişi, örgütün beklentilerine uygun bir davranış sergileyebilmek için gerçek hislerini düzenler (Hochschild, 1983). Derinlemesine davranışın yüzeysel davranıştan ayırt edici özelliği; yalnızca davranışların değişmesi değil hislerin de davranışlarla ahenkli bir hale getirilmesidir (Köse ve Oral, 2011). Bu davranış tekniği ile duygular uyarılarak bastırılabilir veya şekillendirilebilir (Aydoğan ve Bıyık, 2015). Örneğin, bir öğretmen zor durumda olduğu öğrencisinin yerine kendisini koyarak ona ilgili davranırsa derinden rol yapmış olur. Hochschild'ın 1983 yılında hosteslerle yaptığı araştırmada, hosteslerin aldığı eğitimlerde, derinlemesine davranış yöntemini uygulayabilmeleri için, hosteslerden uçak kabinini bir oturma odası, yolcuları bir misafir, sorunlu yolcuları ise ilgi isteyen çocuklarmış gibi düşünmeleri istenir. Böylelikle örgütün onaylamayacağı, çalışanların sahip olduğu olumsuz duygular hafifletilebilir.

Yüzeysel davranış sergileyen çalışan işini kaybetmemek için bu stratejiyi kullanırken, derinlemesine davranış sergileyen çalışan örgütün isteklerini karşılamak ve müşterinin tatminini elde etmek için bu davranış tekniğini kullanır. Bu amaç farklılığından dolayı, yüzeysel davranış sergileyen çalışanın duyguları müşteri tarafından sahte olduğu hissedilirken, derinden rol yapmada sahte duygu hissedilememektedir (Grandey, 2003). Ayrıca müşteriye sunulan başarılı bir hizmet sonrasında, çalışan derinden davranış sergileyerek yaşayacağı duygusal çelişki durumunu azaltırken iş tatminini arttırabilir (Brotheridge ve Grandey, 2002).

2.4.3 Otomatik Duygusal Düzenleme (Samimi Davranış)

Ashforth ve Humphrey'e (1993) göre, çalışanlar illa ki duygularını bastırmak veya şekillendirmek için çaba harcamak zorunda değildir, duygularını doğal ve içinden

geldikleri gibi de yansıtabilirler. Örneğin kreşte çalışan bir işgören, çocuklarla kurduğu etkileşimlerde onlarla zorlanmadan vakit geçirebilir, empati yapabilir, onlara şefkat gösterebilir (Eroğlu, 2010). Bu durumda, işgörenin sergilediği duygu örgüt tarafından istenen duygu olduğu için, çalışan samimi davranışta bulunmuş olur ve rol yapması gerekmez (Köse ve Oral, 2011). Bu davranış tekniğini kullanan çalışanlar, kendi duyguları ile örgütün beklediği duygular örtüştüğü için daha az duygusal emek harcadıklarını ifade etmişlerdir (Köksel, 2009). Böylelikle, çalışan iş yerinde ekstra bir iş yapmış gibi hissetmeyecek ve psikolojisi bu durumdan zarar görmeyecektir.

Samimi davranış sergilerken hissedilen duygular yüzeysel ve derinlemesine rol yaparken hissedilen duygular gibi bir zorunluluk içermez, bu duygular çalışanlar tarafından hissedildiği gibi yansıtılır. Bu üç davranış türü arasındaki temel fark ise duyguları içselleştirme düzeyidir. Yüzeysel rol yapma içselleştirilmemiş davranışlar içerirken, samimi rol yapma içselleştirilmiş davranışlar içerir. Dolayısıyla derinlemesine davranış yöntemindeki içselleştirme düzeyi yüzeysel davranış yönteminden fazla olup, samimi davranıştan daha azdır (Altınkurt vd., 2015). Duyguların otomatik düzenlenerek yansıtıldığı samimi davranış boyutunda çalışanların hissettiği duygusal uyumsuzluk minimum düzeyde olacaktır. Bu yöntemi kullanan çalışanların işten alacakları doyumun da daha yüksek olacağı tahmin edilebilir.

2.4.4 Duygusal Sapma

Duygusal sapma, Rafaelli ve Sutton'a (1987) göre duygusal emeğin boyutlarından biridir. Bu yazarlara göre, duygusal çelişki durumunda olduğu gibi duygusal sapma durumunda da bireyin hissettiği duygular ile yansıtması gereken duygular arasında fark vardır. Ancak, iş gören içsel duygu durumunu duygusal gösterim kurallarını dikkate almadan dışa yansıttığı için duygusal sapma duygusal çelişkiden farklılık gösterir. Başka bir deyişle, duygusal sapma ifade edilmemesi gereken duyguları veya ifade edilmesi gerektiği halde ifade edilmeyen duyguları gösterir (Mann, 1999).

Duyguları düzenleme durumu iş görene göre farklılık gösterebilir (Zapf, 2002). Örneğin bir çalışan, hizmet verdiği kişilerle kurduğu etkileşim sırasında hissettiği gerçek duyguları onlara otomatik olarak yansıtabilir, yani samimi davranabilir. Yansıttığı bu duygular göstermesi gereken duygusal davranış kalıbı ile örtüşüyorsa

duygusal uyum söz konusudur. Eğer duygular otomatik olarak hissedilmiyorsa, çalışan yüzeysel veya derinlemesine rol yapma davranışında bulunabilir. Hatta kendi rızasıyla istenen duygusal davranış kurallarına uymayarak duygusal sapma gösterebilir. Bazen de duygusal gösterim kurallarını sergilemek istemesine ve çabalamasına rağmen istenen duygusal tepkileri dışa yansıtamayabilir. Özetle, duygusal sapma çalışanın etkileşimde bulunduğu kişi ile bir strateji olarak kullanılabileceği gibi bazen de çalışanın ilgili durumda kontrolünü kaybetmesi olayıdır (Tschan vd., 2005). Devamlı olarak duygusal sapma gösteren çalışanlarda bu durumun olumsuz sonuçlara yol açtığı belirtilmiştir (Thoits, 1990).

2.5 Duygusal Emeğin Sonuçları

Literatüre göre duygusal emeğin hem olumlu hem de olumsuz sonuçları vardır. Tükenmişlik sendromu en çok bahsedilen olumsuz sonuçların başında gelirken (Kahn, 1993; Leiter ve Maslach, 1988; Maslach, 1981; Maslach, 1982; Feldman ve Morris, 1996; Miller, vd.,1995; Sharrad, 1992; Tolich, 1993; Wharton, 1993) diğer olumsuz sonuçlar düşük özsaygı, depresyon, rol çatışması ve kendine yabancılaşma gibi psikolojik açıdan sağlıklı hissedilmeyen durumlardır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Conrad ve Witte, 1994; Fineman, 1993; Tolich, 1993; Wharton, 1993). Artan öz yeterlilik, öz saygı ve iş tatmini (Ashforth ve Humphrey, 1993; Conrad ve Witte, 1994; Strickland, 1992; Tolich, 1993; Wharton, 1993) ile yüksek performans ve düşük stres (Connellan ve Zemke, 1993; Ashforth ve Humphrey, 1993) duygusal emeğin olumlu sonuçlarına örnek olarak verilebilir. Görüldüğü gibi duygusal emeğin olumlu sonuçları olduğu gibi, çalışanlar için iş ortamından ev atmosferine kadar uzanan olumsuz sonuçları da vardır çünkü duygusal emek çalışanların psikolojik durumuna, iş performansına ve örgüte etki etmektedir (Rafaeli ve Sutton, 1989, 1991). Ancak duygusal emek her zaman zararlı sonuçlar doğurmaz. Bunun nedeni farklı duygusal emek stratejilerinin kullanılmasıdır (Johnson and Spector, 2007).

2.5.1. Duygusal Emeğin Olumsuz Sonuçları

Bu bölümde literatürde genel olarak bahsedilen duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından olan tükenmişlik, iş aile çatışması, işten ayrılma niyeti, rol çatışması ve yabancılaşma üzerinde durulmuştur.

2.5.1.1. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı 1974 yılında psikiyatrist Herbert Freudenberger tarafından literatüre kazandırılmıştır. Araştırmacı bu kavramı çalışanın aşırı iş yüküne bağlı olarak güç ve enerjideki düşme, yıpranma, başarısızlık veya yerine getirilemeyen taleplerin nihayetinde bireyin iç dünyasındaki tükenme olarak ifade etmiştir (Freudenberger, 1974). Tükenmişlik ile ilgili önemli çalışmaları olan Maslach ve arkadaşlarına (1986) göre ise tükenmişlik; insanlarla yoğun etkileşimde bulunulan mesleklerde, devamlı olarak duygusal taleplere maruz kalan işgörenin fiziksel bitkinlik, yorgunluk, umutsuzluk ve çaresizlik duygularını uzun süre yaşaması halidir. Kişinin bu olumsuz ruh halini yaptığı işe, hayata ve çevresine yansıtması ile oluşan bu duruma duygusal tükenmişlik sendromu adı verilir (Maslach ve Zimbardo, 1982; Maslach vd., 2001).

Tükenmişlik alanında en çok kabul gören yaklaşımları olan Maslach (Köksel, 2009), bu kavramın üç faktörlü bir sendrom olduğundan bahseder. Bu boyutlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissidir (Goldberg ve Maslach, 1998):

1. Duygusal Bitkinlik: Tükenmişliğin en önemli stres boyutlarından olan duygusal bitkinlik, işin çalışana yüklediği duygusal yükten dolayı çalışanın duygusal kaynaklarını tüketmesi halidir. Bu durumda çalışan işine eskisi kadar ilgi gösterememekte ve müşterilerine karşı kendisini sorumlu hissedememektedir.
2. Duyarsızlaşma: Tükenmişliğin kişilerarası boyutudur. Duyarsızlaşan bir çalışan müşterisine bir nesneymiş gibi yaklaşır, onlara karşı hissizleşir. Ayrıca bu duygusuz ruh halindeki kişi, etrafındakileri alaya alır, örgüte ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz tavırlar sergiler.
3. Kişisel Başarı Hissinde Azalma: Bu bileşen tükenmişliğin öz değerlendirme kısmını yansıtır. İş performansında düşüş yaşayan bir çalışan sosyal ilişkilerinde de başarısız olduğu hissine kapılır. Sosyal destek ve mesleki gelişim eğitimi alamazsa bu durum giderek pekişir ve öz yeterlilikte düşme görülür. Çalışan için bu durum tükenmişlik seviyesinin giderek artmasına ve psikolojik tedavi almak zorunda kalmasıyla sonuçlanabilir.

Tükenmişliğin boyutlarının birleşiminden farklı tükenmişlik profilleri ortaya çıksa da bu boyutlar birbirleriyle ilişkilidir (Jackson ve Maslach, 1981). Hocschild'a (1983) göre, çalışanların duygularının kontrol altına alınması ve davranışlarının bir kalıba sokulması çalışanların duygusal sermayelerini tüketmekte, stres seviyesini arttırmakta ve böylece duygusal tükenmeye yol açmaktadır. Benzer şekilde Wharton'a (1999) göre, örgütün çalışandan beklediği duygusal emek çabası zamanla baskı haline dönüşerek çalışanda strese neden olabilir. Fakat genel görüş duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının her işgören için geçerli olmayacağı, bir takım durumsal ve bireysel sebeplerle de ilişkili olarak ortaya çıkacağı yönündedir (Grandey 1999; Köse ve Oral, 2011; Pugliesi, 1999). Buna göre, duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından biri olarak görülen tükenmişlik sendromunun da bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilendiği söylenebilir.

Demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, kıdem yılı vb.), kişilik ve sosyal destek tükenmişliği etkileyen bireysel faktörlerdendir. Kişiden kişiye değişen bu özellikler bazı bireylerde tükenmişliği tetiklerken bazı bireylerde ise tükenmişliğe azaltıcı etki yaratabilmektedir (Yalçın, 2012). Bireysel faktörlere nazaran, çalışanın örgütsel faktörlerden dolayı tükenmişliğe uğramasının daha olası olduğu belirtilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993; Maslach, 1999; Maslach vd., 2001). Buna göre iş yükü, otonomi, ödüller, aidiyet, adalet, değerler, kişi-iş uyumu, mesleğin içerdiği görev ve iş tanımı farklılıkları gibi değişkenler kişinin tükenmişliğine zemin hazırlamaktadır (Yalçın, 2012).

Grandey'e (2003) göre, iki ana sebepten dolayı duygusal emek nedeniyle tükenmişlik yaşanır. Bunlar; duygusal çelişkiden dolayı çalışanda oluşan gerginlik ve çalışanın müşteriye sürekli rol yapmasından ötürü duygusal kaynaklarını zamanla tüketmesidir. Grandey'in bu çalışmasının sonucuna (2003) göre, yüzeysel davranış duygusal tükenmeye sebep olurken, derinlemesine davranışın duygusal tükenme ile bir ilişkisi yoktur. Yazar bunun sebebini, derinlemesine davranış gösteren çalışanın duygusal çelişki yaşamamasına ve müşterilerinden olumlu dönütler almasına bağlamıştır. Ayrıca Grandey'in (1999) bir başka çalışmasında da, yüzeysel davranış gösteren çalışanların duygusal bitkinlik ve duyarsızlaşma yaşadığı, kişisel başarı hislerinde ise bir düşüş olmadığı sonucu çıkmıştır. Chu, Baker and Murrmann (2012) da gösterilen duygusal eforun duygusal tükenme ile pozitif ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Diğer araştırmacılara göre de derinlemesine davranış kişisel başarı hissini arttırmakta ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002; Kaya ve Özhan, 2012; Ünlü ve Yürür, 2011). Çünkü çalışanlar derinlemesine davranış yönteminde olumlu duyguları içselleştirdiği için pozitif duygular içinde olacak ve daha az samimiyetsizlik hissedecektir (Korkmaz vd., 2015). Bir başka araştırmada da duygusal emek gerektiren bir meslek grubunda çalışan 358 kişiden yüzeysel davranış gösterenlerin duygusal tükenme oranları daha yüksek çıkmıştır (Kruml ve Geddes, 2000). Diğer bir taraftan, Ünlü ve Yürür (2011) tarafından yapılan bir araştırmada ise duygusal emek ile duygusal tükenme arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Özetle birçok araştırmacı yüzeysel davranışın tükenmişlik ile ilişkili olduğunu ve derinlemesine davranışın tükenmişliğin nadiren belirleyicisi olduğunu ortaya çıkarmıştır (Andela, Borteyrou ve Truchot, 2015). Bu bulgular, duygusal emek ve tükenme arasında negatif bir ilişki çıktığında bunun asıl nedeni olarak yüzeysel davranış stratejisinin kullanılıyor olabileceğini akla getirmektedir.

Yapılan araştırmalar tükenmişliğin hem bireysel hem de örgütsel zararlara yol açtığını göstermektedir (Eroğlu, 2014; Gün, 2006; Güngör, 2009; Yılmaz, 2014). Duygusal emeğin bireysel zararları uykusuzluk, gerginlik, alkol ve ilaç kullanımındaki artış, kendini değersiz hissetme, düşük özsaygı, insanlarla ilişkilerde bozulma, işte doyumsuzluk gibi sorunlar iken; hizmet kalitesindeki düşüş, müşteri memnuniyetinde azalma, işgücü devrindeki artış, örgütsel bağlılıkta azalma, işe geç gelme ve devamsızlıktaki artış da örgütsel zararlarıdır (Ashforth ve Lee, 1993; Fogarty vd., 2000; Leiter ve Maslach, 1988; Singh vd., 1994; Sürgevil, 2006).

Sonuç olarak tükenmişlik sendromu çalışanlar ve örgütler açısından dikkate alınması gereken bir konudur. Çalışanların sağlığının bozulmaması, müşteri ilişkilerinin bozulmaması ve örgütün performansının düşmemesi adına çalışanlara tükenmişlik ve sonuçlarıyla ilgili eğitimler verilmeli, bu konuda önlemler alınması için yöneticiler uyarılmalı ve bir iç kontrol mekanizması oluşturulmalıdır (Mengenci, 2015). Eğer gerekli önlemler alınmaz ise, tükenmişlik sebebiyle çalışanların duygudurumu giderek çöküşe geçerken, örgüt refahının, verimliliğinin ve enerjisinin de bu durumdan kötü etkileneceği akla getirilmelidir.

2.5.1.2. İş-Aile Çatışması

İş aile çatışması bireyin iş ortamında sahip olduğu rolleri ile aile ortamında sahip olduğu rollerinin dengeli bir şekilde yürütülememesinden kaynaklanır. Bunun sebebi, bireyin bir alandaki görevlerini yerine getirirken hissettiği baskının, diğer alandaki sorumluluklarını yerine getirmesini zorlaştırmasındandır (Demircan ve Turunç, 2017). Frone ve arkadaşlarının (1992) ortaya koyduğu modele göre, iş yaşamında meydana gelen olaylar aile hayatını etkilerken, aile hayatında yaşanan olaylar da iş yaşamını etkilemektedir. Bu nedenle iş ve aile yaşamı birbirini etkileyen iki yönlü değişkenlerdir. İş ile ilgili durumların (işe gidiş geliş vakitlerinin bir düzeni olmaması, uzun süren mesailer, işten kaynaklı stres) iş aile çatışmasını doğurduğu, aile hayatını kapsayan durumların da (medeni durum, aile yapısı ve kültürü, çocuk sayısı gibi) aile iş çatışmasıyla daha ilişkili olduğu kanıtlanmıştır (Byron, 2005). Dolayısıyla iş ve aile hayatı birbirleri üzerinde çift yönlü etkiye sahiptir.

Literatürde Eby ve arkadaşları (2005) tarafından iş aile çatışması ve duygusal emek ilişkisi incelenirken bunlara aracılık eden faktörler de incelenmiş ve üç genel başlıkta toplanmıştır. Bunlardan ilki; işin kalitesi, esnek mesai saatleri ve iş stresi gibi işten kaynaklı sebeplerdir. İkincisi; aile sorumluluğu, aile ile paylaşılan vakit, çocuk bakımı gibi iş ortamı dışındaki bireylerin çalışandan beklediği taleplerdir. Üçüncü faktör ise; bireysel farklılıkları yansıtan kişilik özellikleri ve demografik (gelir, cinsiyet vb.) özelliklerdir (Çelik ve Turunç, 2011). Görüldüğü gibi iş aile çatışması ve duygusal emek arasındaki ilişki incelenirken bunlara aracılık eden faktörleri de göz önünde bulundurmak gerekir.

İş aile çatışması ile ilgili çalışmalara bakıldığında, Carlson ve arkadaşlarının (2012) yaptığı çalışmaya göre, iş ortamındaki üstlerin çalışanlara kötü davranması, iş aile çatışmasını yüzeysel davranış ve tükenmişlik vasıtasıyla arttırmaktadır. Karim'in Pakistan'da hizmet veren işletmelerde yaptığı çalışmaya göre, duygusal emek gösterimlerinin psikolojik sağlığa olumsuz etkisi sadece iş hayatına değil aile hayatına da olumsuz yansımaktadır (Karim, 2009).

Serry ve arkadaşlarının 2008 yılında yaptığı çalışmaya göre iş aile çatışması ve duygusal emek arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Ancak yazarlar duygusal emek boyutlarından olan yüzeysel davranışın mı iş aile çatışmasını yoksa iş aile çatışmasının mı yüzeysel davranışı yordadığını incelememişlerdir (Serry vd., 2009).

Demircan ve Turunç'un (2017) elde ettiği bulgulara göre ise, iş aile çatışması ve aile iş çatışması yüzeysel rol yapmayı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Diğer bir taraftan Nwankwo ve arkadaşları (2012), duygusal emeğin ve psikolojik sıkıntının iş aile çatışmasının önceli olup olmadığını incelemiş ve duygusal emeğin iş aile çatışmasının önceli olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Sonuç olarak bireyin işinde yaşadığı sıkıntılar aile yaşamını etkileyebileceği gibi, ailesinde yaşadığı olumsuz durumlar da iş hayatını etkileyebilir (Cooper ve Frone, 1992). Duygusal emeğin iş aile çatışmasını doğurduğu kesin olarak söylenememektedir.

2.5.1.3. İşten Ayrılma Niyeti

Rusbelt ve arkadaşlarına (1988) göre işten ayrılma niyeti çalışanların işten tatmin olmadığı durumlarda yıkıcı ve aktif olarak gerçekleştirmiş olduğu eylemler olarak tanımlanmıştır. İşten ayrılma niyeti gerçek bir devamsızlığa yol açacak bir durumdur ve bu durumun örgüte maliyeti büyük ölçüde olabilir (Gül vd., 2008). İş tatmini yüksek olduğunda ise işten ayrılma niyetininin daha düşük olduğu görülmüştür (Rusbelt vd., 1988; Scott vd., 2006; Shalley vd., 2000). Bunun yanı sıra işten ayrılmayı etkileyen faktörler arasında örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve değerleri, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, rol talep ve beklentileri, kariyer geliştirme fırsatları ve otonomi gibi değişkenler yer almaktadır (Takase vd., 2005). İşten ayrılma niyetine sebep olan pek çok değişken olsa da en kritik etkilerden biri duygusal emek gösterimleridir. Bunun sebebi, çalışanların müşteri ile yüz yüze etkileşimdeyken duygularını kontrol etmek için çaba harcamalarıdır. Bu durum işten ayrılma niyetini tetiklemektedir (Grandey, 1999). Yapılan araştırmalar, yüzeysel davranışın duygusal tükenmeye sebep olarak işten ayrılma niyetini etkilediğini ortaya koymuştur (Ünlü ve Yürür, 2011; Köse ve Oral, 2011). Bu bilgiden hareketle, her duygusal emek stratejisinin işten ayrılmaya sebep olmayacağına dikkat edilmelidir.

2.5.1.4. Rol Çatışması

Bazı çalışanlar işin gerektirdiği duyguları sergilemede çok fazla zorluk yaşamazken, bazı çalışanlar ise kurumun kendisinden beklediği duyguları yansıtırken çok çaba harcayabilir (Güngör, 2009). Bu çaba, çalışanın gerçekte hissettiği duygular ile kendisinden sergilenmesi beklenen davranışlar arasındaki uyumsuzluktan doğar

(Middleton 1989). Bu duygusal uyumsuzluk rol çatışması olarak ele alınır. Çalışanların gerçek hislerinin kurumun belirlediği davranış kalıplarıyla örtüşmesi her zaman mümkün olamayacağı için, duygusal emeği zorlaştıran da işte bu çatışma halidir (Eroğlu, 2010). Çalışan hizmet sunarken hiçbir şey hissetmediği veya nötr ya da olumsuz hissettiği durumlarda olumlu duygular sergilemesi gerektiği için yüzeysel davranışta bulunması muhtemeldir (Eroğlu, 2011). Çalışanın yüzeysel davranış sergilerken devamlı olarak rol yapması ise sosyal hayatındaki duygularında da rol yapmasını normalleştirebilir. Bu durumun fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklara sebep olması beklenir (Yeni, 2015). Dolayısıyla rol çatışması yaşayan bir çalışanın bunun üstesinden gelebilmek için yüzeysel davranış stratejisini kullanması olumsuz sonuçlarla karşılaşmasına neden olabilir.

2.5.1.5. Yabancılaşma

Seeman'e (1959) göre yabancılaşma; kişinin toplumsal, kurumsal ya da bireyler arasında yaşadığı sorunların etkilerinden dolayı güçsüzlük, anlamsızlık, izolasyon, kuralsızlık ve kendine uzaklaşma duygularını hissetme durumudur. Blauner'e (1964) göre, işe yabancılaşma ise çalışanların işlerindeki kontrolü kaybettiğinde, yaşadıkları topluma ve örgüte aitlik duygusu geliştiremediklerinde ve işlerini benimseyemediklerinde ortaya çıkar. Marksist bakış açısına göre ise işe yabancılaşma iş üzerinde ve üretimde herhangi bir kontrolü bulunmayan çalışanın sadece işvereninin karını yükseltme amacıyla çalışması nedeniyle kendi içsel ihtiyaçlarının engellenmesi sonucu işten ayrıştığını hissetmesidir (Erikson, 1986; Shin, 2000).

İşe yabancılaşmanın ortaya çıkış nedenleri değişiklik gösterse de işe yabancılaşmanın toplumun her kurumunda yaşandığı ve içinde bulunduğu sistemi etkilediği söylenebilir. Bu kurumlardan birisi de eğitim kurumlarıdır. Eğitim sektöründe görev yapanların, öğrencilerin hatta ebeveynlerin yerine getirmeleri gereken sorumluluklarından soğuması ve dolayısıyla işten uzaklaşması yabancılaşma olarak ifade edilir (Cömert ve Kesik, 2014). Araştırmalara göre okullarda yabancılaşmanın ortaya çıkış sebepleri; bürokratik yapı, sınıf mevcutlarının fazlalığı, yoğun müfredat, demokratik olmayan yönetim, öğretilen bilgilerin ilerde işe yaramayacağı düşüncesi, öğretim süreçlerinin dışarıdan belirlenmesi gibi nedenlerdir (Erjem, 2005). Duygusal emek ve işe yabancılaşma ilişkisinin incelendiği araştırmalarda ise harcanan duygusal emek sonucu işe yabancılaşma sorunun ortaya

çıktığı tespit edilmiştir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013; Tokmak, 2014; Zaganjori, 2016). Dolayısıyla duygusal emeğin işe yabancılaşmaya sebep olduğu söylenebilir.

2.5.2. Duygusal Emeğin Olumlu Sonuçları

Literatür incelendiğinde duygusal emeğin kurumlar açısından faydalı, çalışanlar açısından zararlı sonuçları olduğu üzerinde durulmuştur (Grandey, 2000; Hochschild, 1983; Karabanow, 2000; Tabak, 2017; Tracy ve Tracy, 1998). Araştırmacılar genellikle duygusal emeğin olumsuz sonuçlarına odaklanmış olmalarına rağmen, çeşitli yazarlar da duygusal emeğin birey açısından olumlu etkiler yapabilecek potansiyele sahip olduğunu belirtmişlerdir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Tolich, 1993). Çalışanın görevini daha iyi yapması, kendini daha kolay ifade etmesi, fiziksel, zihinsel ve finansal olarak iyi olma hali bu olumlu etkilere örnek olarak verilebilir (Shuler ve Sypher, 2000).

2.5.2.1. Yüksek Performans

Organizasyonlar yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve kar marjını yükseltebilmek için çalışanlarının yüksek performanslarına ihtiyaç duymaktadır (Beğenirbaş ve Turgut; 2014). Bu nedenle bireysel iş performansını yükseltmek için çalışanların duygularını yöneterek kurumun amaçlarıyla çalışanın amaçlarını bütünleştirmeye çalışır. Bunun sonucunda çalışanlar kurum kültürüne göre davranış sergileyecek ve örgüte kendini adayarak örgütün verimliliğini arttıracaktır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Goffman, 2009). Çalışanların performansını belirleyen diğer unsurlar ise çalışanın kendisini işine vermesi ve sahip olduğu nitelik ve yetenekleridir. Yüksek bireysel performansın elde edilebilmesi için yukarıda belirtilen odaklanma, yetkinlik ve kendini örgüte adamanın bir arada olması gerekir (Paşa, 2007). Aynı zamanda çalışanın duygusal emek stratejilerinden hangisini kullandığı da iş performansını etkileyen önemli bir diğer unsurdur.

Yapılan araştırmalara bakıldığında duygusal emeğin alt boyutlarından olan yüzeysel davranışın tükenmişlik ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür (Grandey, 2000, Isenbarger ve Zembylas, 2006; Zhang ve Zhu, 2008). Tükenmişlik ile iş performansı arasında ise negatif ilişki bulunmuştur (Randall ve Scott, 2011; Kulik ve Parker, 1995). Bu nedenle çalışanların müşterilerine karşı duygu ve davranışlarını yüzeysel yani

sahteleştirerek göstermek durumunda kalması onların iş performansında düşüşe sebep olmaktadır (Bratslavsky ve Tice, 2000; Goodwin vd., 2011; Gross, 1998). Duygusal emeğin diğer boyutlarından olan derinlemesine ve samimi davranışın ise kişisel başarıyı (Brotheridge ve Grandey, 2002), işe bağlılığı (Öz, 2007), hizmet performansını arttırdığı (Grandey, 2000) ve işten ayrılma niyetini azalttığı (Chau, vd., 2009) ifade edilmiştir. Bu nedenle, çalışanın hangi duygusal emek stratejisini kullanacağı duygusal emeğin sonucunu olumlu veya olumsuz olarak değiştirecektir.

Bunlara ek olarak, çalışanların örgütün beklentileri doğrultusunda davranmaları onların iş esnasında içinde bulundukları duygu durumuna da bağlıdır (Kiffin-Petersen vd., 2011). Duygusal Olaylar Teorisi'nde (Cropanzano ve Weiss, 1996) bu durum örgüt içerisinde yaşanan olumlu veya olumsuz olayların çalışanlarda davranış değişikliğine sebep olabileceği şeklinde açıklanmıştır. Bu teoriye göre, pozitif duygular çalışanları olumlu davranışa, negatif duygular ise olumsuz tutum ve davranışlara sürükler (Ashkanasy ve Fisher, 2000). Bu düşünceden hareketle, yöneticilerin çalışanlarına verecekleri destek ve onlara aşıladığı güven sayesinde, çalışanların olumlu duygulara sahip olacağı, böylelikle onların iş performansının artacağı düşünülmektedir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014). Sonuç olarak performans ve duygusal emek değişkenlerinin ilişkisinin incelendiği araştırmalarda bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014; Chau, 2007; Onay, 2011; Öz, 2007; Türkay vd., 2011; Ünlü ve Yürür, 2011).

2.5.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın kendi isteğiyle, genelde örgütün yararına olan davranışlarda bulunmasıdır. Bu davranışlar çalışanın görev ve iş tanımlarında yer almaz dolayısıyla bu davranışlar sergilenmediği takdirde örgütün çalışana karşı herhangi bir yaptırımı olmaz (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000). Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışları beş boyutta incelenmektedir. Bunlar; diğerkamlık (işle ilgili herhangi bir sorunda gönüllü olarak diğerlerine yardım etmek), nezaket (örgütteki çalışanları etkileyecek olaylar hakkında onlara bilgilendirme yapmak), vicdanlılık (örgütün çalışandan beklediği rol davranışların üstünde gösterilen gönüllü çaba), sivil erdem (çalışanın kurumun yaşadığı problemler karşısında sorumluluk üstlenmesi ve kararlara katılması) ve centilmenlik (örgütte yaşanan zorluk ve sıkıntılar karşısında hoşnutsuzluk göstermeden problemleri

çözmek) olarak belirtilir (Organ, 1988). Görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık algısı yüksek çalışanlar çalıştıkları örgüt adına önemli bir değer oluşturur.

İş doyumu, algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, lider desteği (Organ ve Ryan, 1995), çalışanların deneyimi, görgüsü, tutumu, değerleri, inançları, alışkanlıkları ve mizaçlarını içine alan bireysel özellikleri (Podsakoff, vd., 2000), ve otonomi ve geri bildirim gibi motive edici anlamlı bir iş (Greenberger ve Strasser, 1986) çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemeye sebep olan faktörlerden bazılarıdır. Örgütsel vatandaşlık ve duygusal emek değişkenlerinin incelendiği araştırmalarda derinlemesine ve samimi davranış ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ve anlamlı, yüzeysel davranış ile örgütsel vatandaşlık arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur (Beğenirbaş ve Meydan, 2012; Bıyık, 2014; Kiffin-Petersen vd., 2011; Salami, 2007).

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olmak öğretmenler için de önemlidir çünkü okullardaki başarıyı arttırmanın yolu öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine bağlıdır (Ron ve Somech, 2007). Değişen öğrenci profili ve gelişen dünyaya ayak uydurabilmek için, araştıran, alanıyla ilgili gündemden uzak kalmayıp bilgilerini diğer meslektaşlarıyla paylaşan öğretmenlere gerek vardır. Bu ihtiyacı karşılamak da öğretmenlerin biçimsel görev tanımlarının ötesinde kendi gösterecekleri örgütsel vatandaşlık davranışı ile mümkün olabilir (Brief ve George, 1992). Örgütsel vatandaşlık ve duygusal emek stratejilerinden olan derinlemesine ile samimi davranış arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki çıkması çalışanın kullandığı duygusal emek stratejisi sayesinde kurumu ile arasındaki bağların kuvvetleneceğini göstermektedir.

2.5.2.3. Ekonomik Fayda

Duygusal emeğin bir diğer olumlu faydası çalışanlara sağladığı maddi kazançtır. Kurumu temsil eden çalışanın gösterdiği duygusal emek sayesinde müşteri ilişkileri geliştirilebilir. Müşteri ilişkilerinin iyi olması müşteriyi uzun süreli örgüte bağlar (Eroğlu, 2010) ve bu durum hem örgüt hem de çalışan açısından ekonomik fayda demektir. Müşteride olumlu etkiler bırakabilen, pozitif duygulara sahip çalışanlar diğer çalışanlar arasından sıyrılarak daha fazla tercih edilecek ve sergiledikleri yüksek performans paralelinde ek gelir alacaktır. Özetle, güler yüz göstermeyen bir garsonun,

sıcakkanlı ve empatik olmayan bir doktorun, soğuk ve kaba davranan bir avukatın finansal, itibar ve müşteri kaybı yaşayacağı rahatlıkla söylenebilir (Rafelli ve Sutton, 1987). Bu nedenle, duygusal emek konusu çalışanlar ve örgüt açısından üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

2.5.2.4. Müşteri İlişkilerinde Başarı

Kurumların müşterilerin varlığı ile ayakta durduğu söylenebilir. Bu nedenle rakip kurumların sayısının artması müşterilerle iyi ilişkiler kurulmasını zorunlu hale getirmiştir. Başarılı müşteri ilişkilerine sahip kurumlar, müşteriyi tatmin ederek uzun vadede müşteriyi kendine bağlar ve böylelikle diğer kurumlara göre daha fazla sadık müşterisi olur (Akbıyık, Özdemir, Yalçın; 2013). Sadık müşteriye sahip olmanın ise kuruma sağladığı önemli avantajlar vardır. Örneğin sadık bir müşteri gönüllü olarak daha fazla satın almak ister. Bu, kurum için sürekli bir nakit akışı demektir. Diğer bir yandan, sadık müşteri çevresindeki insanları da hizmet aldığı kuruma yönlendirir ve böylece kurumun pazarlama ve reklam masraflarına girmesine gerek kalmaz (Handa ve Kukreja, 2013). Bu nedenle denilebilir ki, müşterinin ağzından çıkacak olumlu sözler sayesinde örgüt herhangi bir çaba harcamadan kâr marjını arttırabilir.

Sonuç olarak örgütler müşterilerin istek ve beklentilerine cevap verebilmek için çalışanlarının duygularını olumlu şekilde düzenlemelerini ister (Kart, 2011). İyimser, içten bir gülüşü olan, yardımsever bir satış danışmanı agresif ve kötümser bir satış danışmanından daha fazla müşteri memnuniyeti sağlar ve bunun sonucunda başarılı satışlar yapar (Edizler, 2010). Bu nedenle, günümüz iş dünyasında duygular müşterilerin kalbini kazanmak için önemli bir rol oynar.

2.5.2.5. İş Tatmini

İş tatmini çok boyutlu bir kavram olmasından dolayı tanımları da çok çeşitlidir. Locke'a (1969) göre iş tatmini, bir kişinin kendi işini değerlendirmesi sonucu hissettiği hoş ve olumlu duygulardır. Cranny ve arkadaşlarına (1992) göre iş tatmini, bir kişinin işinden elde etmek istediği sonuçlar ile gerçekte elde ettiği sonuçları karşılaştırması sonucu işine verdiği duygusal tepki olarak ifade edilmektedir. Genel olarak iş tatmini, çalışanların işlerinden ve iş ortamlarından ne derece memnun olduklarının bir göstergesidir (Gohel, 2012). İş tatmini çalışanda mutluluk, işe bağlılık, verimlilik,

hatalı ürün ve işgücü devri sayısında azalmayı sağlar (Querstein vd., 1992). İşinden tatmin olan bir insanın buna bağlı olarak iş performansını arttırması öngörülebilir bir durumdur.

Hochschild'a (1983) göre, duygular kişiseldir ve kişisel olan bir şey ticari amaçlarla kontrol edildiğinde çalışan içsel olarak motive olmayabilir. Bunun tam zıttı olarak, Johanson and Woods'un yaptığı nitel araştırmaya (2008) göre, işe uygun karakterde bir çalışan olduğunda çalışanın gerçekte hissettiği duygular ile ondan göstermesi beklenen duygusal davranışların örtüşür ve bunun sonucunda duygusal bir harmoni ve iş tatmini oluşur. Buna ek olarak, yüzeysel rol yapan çalışanın iş tatmininin düştüğü, derin veya doğal davranışlarla müşterisiyle ilgilenen çalışanların ise iş tatmininin arttığı araştırmalar tarafından ortaya konmuştur (Abraham, 1998; Adelmann, 1995; Grandey, 2000; Feldman ve Morris, 1996; Kaya, 2009). Görüldüğü gibi duygusal emek davranışlarının seçimine göre iş tatmin düzeyi değişebilmektedir.

2.5.2.6. İşe Bağlılık

İşe bağlılık birkaç farklı şekilde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir: İşe bağlılık bireyin işine ne düzeyde aktif olarak katıldığı veya kendi içsel ihtiyaçlarını karşılamak adına işiyle ne kadar meşgul olduğu (Allport, 1943); işini benimseme derecesi (Erdoğan, 1991) ve kişinin kendisini işine ait hissetmesi (Chusmir, 1992) olarak ifade edilir. İşine bağlı olan insanlar, işlerinden mutludur çünkü işlerini zevkle yaparlar (Ünler Öz, 2007). Böylelikle başarılı olma yönündeki çabaları da kolaylaşır (Robbins, 2003). Çalışanların hizmet verirken sahip olduğu kişisel duyguların örgüt tarafından kontrol edildiği ve istenen şekle dönüştürüldüğü düşünüldüğünde, duygusal emek konusunun işe bağlılığı etkileyen bir değişken olduğu söylenebilir (Kruml, 1999; Wharton, 1993). Duygusal emeğin boyutlarına göre işe bağlılığın olumlu ya da olumsuz etkileneceği tahmin edilebilir.

Yapılan çalışmalara (Altın Gülova vd., 2013; Fu, 2015; Kruml, 1999; Wharton, 1993) göre, işe bağlılık düzeyi ile yüzeysel davranış arasında negatif, derinlemesine ve samimi davranış arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Yüzeysel davranış sergileyen çalışanlar sadece gözlemlenebilir davranışlarında bir değişiklik yaratıp içsel olarak aslında bu davranışları samimiyetle göstermezler. Çalışan işine kendisinden bir şey katmayıp sadece kurumunun belirlediği davranışları yerine getirmek için çalıştığında

işi ona anlamlı gelmeyebilir (Ünler Öz, 2007). Bu durum işe bağlılığı olumsuz etkiler. Bunun tam tersi olarak, eğer bir çalışan örgütün belirlediği duygusal davranış kurallarını gerçekten içselleştirirse, müşterilerine samimi bir şekilde davranacağı ve gönüllü olarak bu kuralları yerine getireceği için, derinlemesine ve samimi davranış sergileyen çalışanların kişisel performansında artış (Ashforth ve Humphrey, 1999) ve yüksek işe bağlılık görülür (Kruml, 1999). Buradan hareketle, duygusal emek stratejisinin seçiminin çalışan ve örgüt açısından ne kadar önemli olduğunun bir kez daha hatırlatılmasında fayda vardır.

2.6 Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

Örgütsel destek algı temelli bir kavramdır. Bunun nedeni algısal durumların kişiden kişiye farklılık arz etmesidir. Örneğin bir bireye olumsuz gelen bir durum başkaları tarafından olumlu olarak yorumlanabileceği gibi, olumlu gelen bir durum da diğer insanlar tarafından olumsuz algılanabilir. Dolayısıyla örgütsel destek bireyin çevresini nasıl algıladığına göre şekillenen, kişiye özel bir kavramdır (Özdevecioğlu, 2003a). Bir örgütte çalışan kişinin örgütsel destek algısı yüksek iken, diğer iş arkadaşının örgütsel destek algısı düşük çıkabilir.

Algılanan örgütsel destek kavramının literatürde çeşitli tanımları yapılmıştır. Hellman ve arkadaşlarına (2006) göre algılanan örgütsel destek işgörenin yaptığı katkılardan kurumun farkında olması ve kurumun işgörenin refahını umursamasının işgören tarafından algılanması olarak ifade edilmiştir. Bir başka tanıma göre algılanan örgütsel destek; çalışanın çalıştığı kurum tarafından değerli olduğuna, önemsendiğine ve kurumunun kendi mutluluğunu dikkate aldığına dair olan inancıdır (Eisenberger, Rhoades, Stinglhamber, Sucharski, Vandenberghe, 2002). Özdevecioğlu'na göre (2003), algılanan örgütsel destek çalışanların kurumlarında güvende olduğunu algılamaları ve kurumlarının arkasında olduğunu hissetmeleri şeklinde açıklanmıştır. Genel olarak tanımlar incelendiğinde, çalışanın örgütün kendisine değer verdiğine inanması, örgütsel destek algısına sahip olduğunun önemli bir göstergesidir.

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerine bakıldığında Peter Blau'nun (1968) sosyal takas (sosyal değiş tokuş, sosyal değişim) teorisi karşımıza çıkar. Bu teoriye göre insanların sosyal etkileşime girmesinin nedeni karşılıklı olarak

birbirlerinden kazanç elde etme isteği ve bu etkileşim devam ettikçe kazancın da artacağı beklentisinde olmalarıdır (Blau, 1968). Eisenberger ve arkadaşları (2002) çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi bu kuram üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Öyle ki, iş veren çalışanına çeşitli ödüller ve uygun çalışma ortamı sağlarsa bunun karşılığında çalışandan da örgütüne sadakat gösterip örgütün hedefleri uğruna çaba göstermesini gerçekleştirebilir. Ayrıca, bu takas ilişkisinde sadece kurumun çalışanına vereceği para, hizmet veya bilgi gibi kurumsal kaynaklar değil aynı zamanda saygı görme, kabul edilme ve desteklenme gibi duygusal ihtiyaçların da değiş tokuşu vardır (Eisenberger vd., 1986; Rohoades ve Eisenberger, 2002). Örgüt tarafından desteklendiğini hisseden çalışan büyük olasılıkla bundan minnettarlık duyacak ve bunun karşılığında da örgüte bağlılık göstermeye başlayacaktır. Bu nedenle örgütsel destek yüksek oranda örgütsel bağlılığı oluşturan faktörlerden biri olarak görülür (Bishop vd., 2000; Shane ve Yoon, 2002).

Örgütsel desteğin temelini oluşturan kuramlardan bir diğeri ise Karşılıklılık Normu Kuramı'dır. 1960'larda Gouldner tarafından ortaya atılan bu kuram sosyal takas kuramı ile benzerlik gösterip, bireyin yardım eden kişiye karşılık olarak onun da yardım edeceği ve ona zarar vermeyeceği varsayımına dayanır. Bu kuram çalışan örgüt ilişkisi açısından ele alındığında denilebilir ki, kurum çalışanına olumlu bir davranışta bulunursa, çalışan da bunun karşılığında yaptığı işte fazladan çaba sarfetme gereksinimi duyar (Yirci, 2014). Bu nedenle, örgütünden destek gören bir çalışanın örgütü için çaba sarf etmeyi istemesi beklenebilir bir davranıştır.

Algılanan Örgütsel Destek Kuramı ise çalışanın örgütü kişiselleştirme eğiliminden söz eder. Buna göre, çalışanlar bir süre sonra çalıştıkları örgütü insan gibi görerek, örgütün normları ve yürüttüğü politikalar, aldığı kararlar, göstermiş olduğu rol model davranışlar çalışanlara göre örgütün onlardan hoşlanıp hoşlanmadığına dair emarelere örnektir. Örgütün gösterdiği olumlu tutumlara karşılık çalışan da olumlu tepkiler geliştirir ve algılanan örgütsel desteğe katkı sağlanmış olur (Eisenberger ve Rhoades, 2002). Bunun tam tersi bir durumda, yani çalışan örgütünden destek görmediğini hissettiğinde, örgütü için ekstra performans harcamaya değer bir durum görmeyebilir.

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerinden bir diğeri lider ile çalışan arasındaki ilişkiyi yansıtan Lider-Üye Değişimi Kuramı'dır. Lider ile çalışan arasındaki bağı açıklayan bu kuramda, lider ekstra görev almak için istekli olan ve

sorumluluk üstlenen çalışanlarına güvenir ve bunun değeri olarak da çalışanların çeşitli kurumsal kaynaklardan yararlanmasını sağlar (Aydıntan ve Göksel, 2012). Bu kaynaklara çalışanların işinde otonomiye sahip olması, kararlara katılması ve örgütsel destek örnek olarak verilebilir.

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerinden sonuncusu Erg Yaklaşımı'dır. Clayton Alderfer (1972) tarafından "Maslow'un İhiyaçlar Hiyerarşisi" teorisinden geliştirilmiş bu kuramda, üç temel ihtiyaçtan bahsedilir. Bu ihtiyaçlar; var olma ihtiyacı, aidiyet-ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacıdır (Daft, 2000). Maslow'da olduğu gibi burda da en alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzeydeki ihtiyaçlar giderilemez (Fındık, 2011). Var olma ihtiyacı fizyolojik olarak iyi durumda olmayı, ilişki kurma ihtiyacı kişinin çevresindeki insanlarla karşılıklı duygu ve düşüncelerini paylaşmayı, gelişme ihtiyacı ise bireyin yetkinlik düzeyini arttırması ve kişisel gelişim ihtiyacını gösterir (Barutçugil, 2002). Çalışanların bu ihtiyaçları giderildiğinde, çalışan kendi refahının örgüt tarafından dikkate alındığını hisseder (Liu, 2004). Eğer bu üç temel ihtiyaç giderilmez ise, çalışan çalıştığı kurumda kendini büyük olasılıkla değerli hissetmeyecek ve yaptığı işi anlamlı bulmayacaktır.

Kraimer ve Wayne (2004) algılanan örgütsel desteği üç boyutta ele almıştır. Bunlar;

- Uyum desteği: İş değişikliği yapan çalışanın yeni örgütüne alışma sürecinde örgütün verdiği destektir.
- Kariyer desteği: Örgütün çalışanın mesleki ihtiyaçlarıyla ilgilenmesini kapsar. Hizmetiçi eğitimler, kurslar bu desteğin içinde yer alır.
- Finansal destek: Çalışanın gösterdiği çaba ve katkıların maddi açıdan ödüllendirilmesidir.

İnsanı bir makine gibi gören klasik yönetim anlayışından günümüze kadar gelen süreçte, örgütler nitelikli insan gücünü yetiştirebilmek ve ellerinde tutabilmek için örgütsel desteğin ne kadar önemli olduğunu farketmişlerdir (Yirci, 2014). Personelin performansını arttırmak ve örgütsel bağlılığını sağlamak için örgütsel destek algılarını arttırmalı bunun için de onların dilek ve şikayetlerini dinlemeli, fikirlerini önemsemeli ve iş ve iş dışındaki her konuda onlara destek olunmaya çalışılmalıdır (Çakır, 2001). Bu desteğin karşılığını vermek için çalışanların da örgüt verimliliği adına daha çok çaba harcayacağı söylenebilir.

2.6.1 Destekleyici Örgütün Özellikleri

Çalışanların örgütsel destek algısını sağlayabilmek için bir örgütte bulunması gereken özellikler beş başlık altında toplanmıştır (Özdevecioğlu, 2003). Buna göre destekleyici örgüt;

1. Çalışanların fikirlerini önemser, eleştirilerini dikkate alır ve uygun olanları uygulamaya koyar.
2. Çalışanlar işlerindeki başarılarının sürekliliğini sağladığında onlara iş güvencesi verir.
3. Örgüt içi ast-üst ve üst-üst iletişimini pozitif tutar ve olumlu bir örgüt iklimi sağlar.
4. Örgütteki herkese adaletli davranır, kayırmacılık yapmaz, hak eden çalışana hakkını verir.
5. Çalışanları önemser, başarılarını takdir eder ve onların zararına olacak kararları almaz.

Örgüt desteği çalışan tarafından ne kadar fazla algılanırsa çalışanın o kurumda kalma isteği o kadar uzun olacaktır (Ötken ve Uçar, 2010). Kurum kültürünü ve işin inceliklerini iyi bilen personel sayesinde, yeni personel alımından doğacak yatırım maliyetleri de azaltılmış olur (Yirci, 2014). Böylelikle çalışan ve örgüt arasında çift taraflı bir yarar sağlanmış olur.

2.6.2 Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Örgütsel destek kavramı algı temelli bir kavram olduğu için kişiden kişiye algılanan örgütsel destek düzeyi farklılık göstermektedir. Örneğin bazı çalışanlar çabalarının karşılığında maddi kaynaklarla ödüllendirildiğinde kuruma karşı olumlu örgütsel destek algıları oluşurken, bazı çalışanlar da kurumda kendi fikirlerinin önemsendiğini gördüğünde bu algıyı geliştirebilir. Literatürde araştırmacılar tarafından örgütsel destek algısının oluşmasında çeşitli öncüller belirlenmiştir (Allen, Griffeth ve Shore, 2003; Cameron, Eisenberger ve Rhoades, 1999; Cropanzano vd., 1997; Wayne vd., 1997). Bu öncüller üç başlık altında toplanabilir (Yirci, 2014):

1- Örgütsel ve yönetsel faktörler: Üst yönetici desteği, örgütsel adalet, lider üye değişimi, ödüllendirmeler, kariyer imkanları, örgütsel güven, örgütün büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, esnek çalışma saatleri, örgütsel bağlılık, örgütsel etik algılamaları bu faktörün içindedir (Çakır, 2001; Mathieu ve Zajac, 1990; Scandura ve Lankau, 1997; Schwepker, 2001).
2- Bireysel faktörler: Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem gibi kişisel faktörlerdir.
3- İşin yapısıyla ilgili faktörler: İş güvenliği ve sağlığı, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, iş güvencesi, iş tanımı, kişisel gelişim, iş stresi bu faktöre eklenebilir.

Örgütsel adalet; ücretlerin, terfilerin, ödüllerin ve cezaların nasıl verildiği ve çalışanların bu kararları nasıl algıladığıyla ilgilidir (İçerli, 2010). Eğer ücret, terfi, ödül ve cezaların verilmesinde her çalışana adil ve eşit davranılıyorsa çalışan hiçbir zaman haksızlığa uğramayacağını düşünür ve bu durum çalışanda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine zemin hazırlar. Bu açıdan bakıldığında örgütsel adaletin örgütün hem kendi amaçlarını hem de bireysel amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir görevi olduğu söylenebilir.

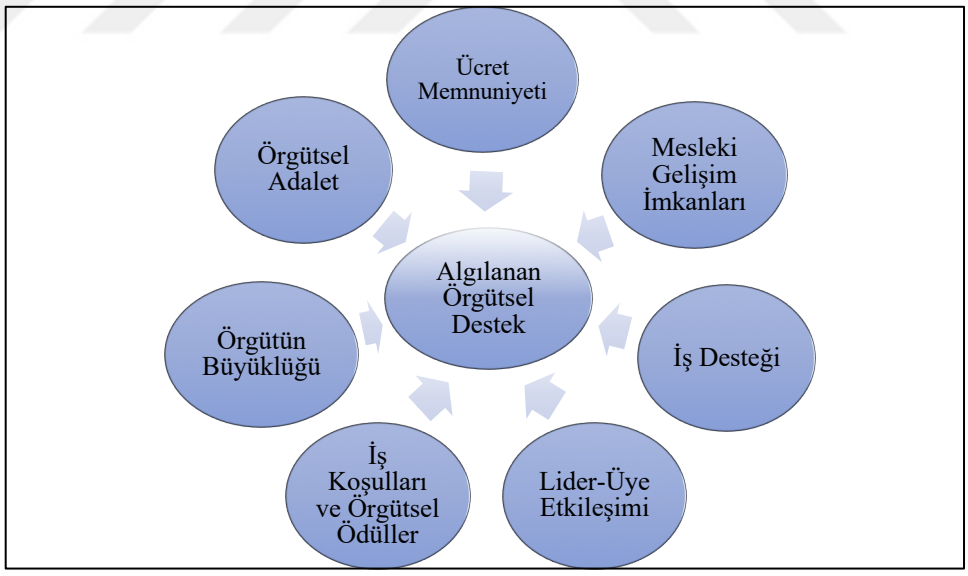
Örgütün büyüklüğü ve örgütsel destek ilişkisi incelendiğinde, örgütte çalışan sayısı arttıkça örgütsel destek algısının azaldığı görülmüştür. Bu durumun nedeni olarak, büyük örgütlerdeki resmileşmiş politika ve prosedürlerin çok olması nedeniyle üstyönetimin çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarına daha az zaman ayırması gösterilebilir. Bunun sonucunda çalışanlar kendilerini daha az değerli hissedecektir (Eisenberger ve Rhoades, 2002).

Örgütsel destek algısının oluşmasındaki bir diğer etken yönetici desteğidir çünkü iş görenler çoğunlukla örgütü yöneticiyle özdeşleştirir. Bunun nedeni örgüt desteğinin yönetici aracılığıyla iş görenlere sunulmasıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Yapılan araştırmalarda örgütsel destek ve yönetici desteği arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuş olsa da (Armeli, Eisenberger, Lynch ve Rhoades, Rexwinker, 2001b; Lim ve Yoon, 1999), çalışanın örgütsel destek algısı ile yönetici desteği aynı düzeyde çıkmayabilir (Wayne vd., 1997). Bu farklı algının oluşma sebebi olarak, yöneticiyle sorunları olan çalışanın bu sorunları geçici olarak görmeleridir (Akın, 2008). Özetle, yönetici çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı olur, yapıcı geri bildirimlerde

bulunur, mesleki gelişimlerini sağlar ve onların fikir ve önerilerini kulak ardı etmezse, çalışanlarda örgütsel destek algısı oluşturabilir (İşcan, Karabey ve Nur, 2007).

Bireysel faktörler, yönetsel ve örgütsel faktörler ile işin yapısıyla ilgili faktörlere göre örgütsel destek algısını oluşturmada daha düşük bir etkisi vardır. Bu alanda yapılmış araştırmalarda çıkan sonuçlar da birbiri ile benzerlik taşımamaktır (Barnett, Frey ve Relyea, Fuller, Hester, 2006; Eisenberger ve Rhoades, 2002; Kalağan, 2013). Yapılan araştırmalarda, iş güvencesi olan, iş tanımları belli, rol ve görev karmaşıklığı olmayan, kendilerine güven sayesinde yetkilendirme verilen ve çalıştıkları örgütte kendilerini geliştirme olanakları olan personelin örgütsel destek algısının yüksek olduğu görülmektedir (Eisenberger ve Rhoades, 2002; Krishnan ve Mary, 2012; Wayne vd., 1997).

Aşağıdaki şekil 4'te örgütsel destek algısının oluşması için gerekli olan bazı faktörler yer almaktadır. Buna göre çalışanların gösterecekleri performansın karşılığında maddi değeri olan ödüllendirmeler yapılmasının yanı sıra ast ve üstler arasındaki olumlu iletişim ve örgütteki çalışanlara adil ve eşit davranılması da örgütsel destek algısını arttıracak bir öneme sahiptir.



Şekil 4: Algılanan Örgütsel Desteğin Belirleyicileri

Krishnan, Jayasree ve Sheela Mary. 2012. Perceived Organisational Support-an Overview on Its Antecedents and Consequences. **International Journal of Multidisciplinary Research.** c.2.s.4: 1-13.

2.6.3 Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Örgütsel destek algısının sonuçları psikolojik ve davranışsal sonuçlar olmak üzere iki kategoride ele alınabilir (Fındık, 2011). Psikolojik sonuçlardan ziyade davranışsal sonuçlar daha somut gözlemlenebilir sonuçlardır (Yirci, 2014). İlgili literatür tarandığında örgütsel desteğin sonuçları; çalışanın ekstra rol davranışı sergilemesi, örgütle duygusal bağ kurması, güçlü örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, işte kalma isteği, iş tatmini, yüksek performans ve ödül beklentisi, yükümlülük duygusu, örgütsel güven, personel devir hızında düşüş, iş stresi, işe geç kalma, işe devamsızlık ve işi geciktirmede azalma olarak sıralanabilir (Armeli, Eisenberger, Fasolo, Lynch, 1998; Aselage, Eisenberger, Jones ve Sucharski, 2004; Chiang ve Hsieh, 2011; Çelik ve Turunç, 2010; Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger ve Rhoades, 2002; Fındık, 2011; Köse, 2015; Krishnan ve Mary, 2012; Özek, 2016; Silbert, 2005). Görüldüğü gibi örgütsel destek algısı yüksek olan bir çalışan hem kendi işinde mutlu olurken hem de çalıştığı kurumu mutlu eder.

Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların performans ve bireysel mutlulukları da yükselir ve örgütte çalışmaya devam etmek isterler. Böylelikle personel devir hızı düşer (Yirci, 2014). Karşılıklılık normu gereği çalışan, iş hayatında gördüğü iyi muameleye karşılık duygusal yükümlülük hissederek olumlu tepkilerle cevap vermek ister (Eisenberger vd., 2001a). Ayrıca örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlar arkalarında örgütün gücünü hissettikleri için kendilerini güvende hissederler (Özdevecioğlu, 2003). Tüm bu ilişkilerin neticesinde örgütten maddi ve manevi destek gören çalışanların işten kaynaklı stres faktörleri azalır ve örgüte bağlılıkları artar (Duygulu vd., 2008; Krishan ve Mary, 2012). Günümüzde kurumların nitelikli personel alımına önem vermesi kadar bu işgücünü örgütte tutabilmesi de oldukça önemlidir. Dolayısıyla örgütsel destek sayesinde hem insan kaynaklarının yeni iş alımları için gireceği mali zorluklar azaltılmış olur hem de örgütün ve çalışanların amaçlarını gerçekleştirebilmesi açısından önemli bir adım atılmış olur.

2.6.4 Okullarda Algılanan Örgütsel Destek

Ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insan toplulukları örgütleri oluşturur. Okullar da ortak hedefi öğrenci öğrenmesi olan hizmet örgütleridir (Hoy ve

Miskel, 2010). Okullarda öğretmenlerden beklenen ise okulun amaçlarını içselleştirerek yerine getirmeleridir. Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek sayesinde okulun örgütsel amaçlarını içselleştirerek yerine getirmesi daha kolay olacaktır (Özek, 2016). Bunun nedeni örgütsel destek algısı yüksek olan bir öğretmenin örgüt beklentilerini karşılamak için gönüllü olarak çaba harcamayı istemesinden dolayıdır.

Okul müdürleri okul paydaşlarının her türlü sorunuyla ilgilenen, onların iş konusundaki gayretlerini arttırmaya çalışan, çalışanların saygı ve güven duyduğu bir pozisyondadır (Eroğlu ve Taşçı, 2008). Eğer yönetici, çalışanlarına değer verir ve onların düşüncelerini önemser ise, çalışanın örgütsel destek algısı artacak ve işine daha çok değer vermeye başlayacaktır (Baker ve James, 2008). Bu nedenle yönetici için, çalışan ve örgüt arasındaki uyumlu ilişkinin kurulmasını sağlayan önemli bir köprü görevi gördüğü söylenebilir. Okullarda örgütsel destekten bahsedebilmek için gerekli bazı unsurlar şöyledir (Karakurt, 2012):

- Okul yöneticileri öğretmenlerin duygusal ihtiyaçlarına önem vererek onların huzurunu ve mutluluğunu istemelidir.
- Okul müdürleri tüm öğretmenlere adil davranmalıdır.
- Okul müdürleri pozitif öğrenme ortamı oluşturmalıdır.
- Okul yöneticileri öğretmenlerin kreatif düşünce ve tekliflerini takdir etmeli, uygun olan fikir ve önerileri gerçekleştirebilmelidir.

Yukarıda sayılan unsurları gerçekleştiren bir okul yöneticisi öğretmenlerin performanslarını arttıran, devamsızlık ve kaytarmanın az olduğu, mutlu bir çalışma ortamı oluşturmanın yanı sıra okulun örgütsel hedeflerini de gerçekleştirmiş olur. Sonuç olarak, günümüzde değişen dünyaya ayak uydurmaya çalışan eğitim örgütlerindeki öğretmenlerin örgütsel destek ihtiyacı da artmaktadır. Algılanan bu örgütsel destek ihtiyacı okulların akademik başarısını da doğrudan etkilemektedir (Karakurt, 2012). Örgütsel destek algısını hisseden öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının yükseleceği, öğrenciler, veliler, idare ve iş arkadaşlarıyla olan etkileşimlerinde daha toleranslı ve iyi niyetli olacağı, mesleki anlamda kendilerini geliştirmek için fırsatlar yaratacağı ve bu sayede de eğitim ve öğretimin kalitesinde önemli gelişimler sağlanacağı düşünülebilir.

2.7 Konu ile İlgili Yapılmış Araştırmalar

Bu bölümde duygusal emek ve örgütsel destek algısı ile ilgili yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Bu araştırmalar, kısaca amacı, yöntemi ve sonuçları verilerek tanıtılmaya çalışılmıştır. Yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar yer almaktadır.

2.7.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

2.7.1.1 Duygusal emek ile İlgili Çalışmalar

Köksel (2009) duygusal emek kavramının, çalışanların iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerini araştırmak için "İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma" isimli araştırmayı yapmıştır. Örneklemini Manisa ilindeki 136 doktorun oluşturduğu araştırma sonuçlarına göre, duygusal emek gösterimi sırasında yüzeysel davranış göstermenin işgörenlerin tükenmişlik seviyelerini yükselttiği ve iş doyumlarını düşürdüğü bulunmuştur. Derinlemesine davranış ile iş doyumu arasında ise güçlü ilişkiler kurulamamıştır. Ayrıca, kamu sektöründe çalışanlar özel sektördekilere göre daha fazla yüzeysel davranış göstermekte ve daha fazla duygusal çaba harcamaktadırlar.

Beğenirbaş ve Meydan (2012) öğretmenlerin duygusal emek gösterimlerinin, onların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkilerini incelemek için “Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma" isimli araştırmayı yapmıştır. Örneklemini Ankara’da ortaöğretim kurumlarında görev yapan 169 öğretmenin oluşturduğu araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin duygusal emeklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görülmüştür. İş hayatında yüzeysel rol yapan öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışları düşük iken, duygularını doğal olarak yaşayabilenlerin ise örgütsel vatandaşlık davranışları yüksek olduğu tespit edilmiştir. Derinden rol yapanların örgütsel vatandaşlık davranışları düşük olmasına karşın yüzeysel rol yapanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına göre daha iyi bir artış grafiği göstermektedir.

"Duygusal Emek ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma " isimli çalışma Bıyık ve Aydoğan tarafından 2014 yılında yapılmıştır. Araştırmanın amacı;

öğretmenlerin duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini Tokat il merkezinde İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda çalışan toplam 598 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin duygusal emek ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emeğin çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süresine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu görülürken, eğitim durumuna göre gruplar arası farklılaşma bulunmamıştır.

"Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama" isimli çalışma Özgün tarafından 2015 yılında yapılmıştır. Araştırmanın amacı; öğretmenlerin duygusal emek kavramının, iş stresleri üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Araştırmanın örneklemini İzmir'de özel bir dershanede görev yapan 130 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal emek davranışlarından samimi davranış, erkek öğretmenler tarafından kadın öğretmenlere göre daha sık gösterilmektedir. Medeni durum, duygusal emek davranışları bakımından farklılık göstermezken bekar öğretmenlerin belirli açılardan daha fazla iş stresi yaşadıkları anlaşılmıştır. Duygusal emek davranışları yaşa bağlı olarak farklılık göstermezken iş stresi için farklılık göstermektedir. Duygusal emek bakımından toplam çalışma süresinin, mevcut işyerinde çalışılan süre bakımından ise iş stresinin farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Araştırmada yüzeysel davranış ile iş stresi arasında çeşitli yönlerden ilişkinin olduğu ve iş stresi yaratan bazı faktörler konusunda yüzeysel davranış göstermenin iş stresini arttırıcı etkisi olduğu anlaşılmıştır.

"Duygusal Emek ve Yabancılaşma İlişkisi: Kabin Memurları Örneği" isimli çalışma Yıldız tarafından 2017 yılında yapılmıştır. Bu araştırma duygusal emek ve yabancılaşma ilişkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın sonucunda kabin memurlarının yoğun bir şekilde iş hayatında duygularını bastırdıkları, bu durumun duygusal yabancılaşmaya neden olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca duygusal çelişkinin fazla olduğu, duygusal çelişki, çaba ve yabancılaşmanın anlamsızlık, güçsüzlük ve soyutlanma boyutlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu da bulunmuştur.

"Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme" isimli çalışma Göç tarafından 2017 yılında yapılmıştır. Araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin öğretmenler ile ilişkilerindeki duygusal emek ve iş doyum

düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini Çanakkale il ve ilçelerinde resmi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin duygusal emek stratejilerinden en çok samimi davranışı kullandığı daha sonra sırasıyla derinlemesine rol yapma ve yüzeysel rol yapmayı kullandıkları bulunmuştur. İçsel iş doyumları da dışsal iş doyumuna göre daha fazla çıkmıştır. Duygusal emeğin derin rol yapma boyutunda farklılaşma olup erkeklerin, evlilerin ve kıdemlilerin karşıt gruptakilerene oranla daha fazla duygusal emek gösteriminde bulundukları görülmüştür. Ayrıca müdürler de müdür yardımcılarına kıyasla daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunduğu çıkmıştır. Çalışma sonucunda, Çanakkale ilindeki ilkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin öğretmenleri ile ilişkilerinde yüzeysel rol yapma gösterimlerinde bulunmadıkları görülmüştür. Bu durum yöneticiler, öğretmenler ve okul açısından düşünüldüğünde istenen olumlu bir sonuçtur.

"Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeylerinin Bazı Değişkenlere göre Analiz Edilmesi" isimli araştırma Kartal, Karaköse, Özdemir ve Yirci tarafından 2017 yılında yapılmıştır. Araştırmanın amacı; öğretmenlerin duygusal emek düzeylerini ve demografik değişkenlerine göre duygusal emek ölçeğinin boyutlarını incelemektir. 21 okuldan 277 öğretmenin katılımıyla yapılan araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin rol yapmaktan kaçınıp, mesleklerine uygun bir şekilde davrandıkları görülmüştür. Kadınların daha çok samimi duygular, sınıf öğretmenlerinin fen ve matematik branşı öğretmenlerine göre daha fazla derinlemesine duygular ve sosyal bilimler branşındaki öğretmenlerin de fen ve matematik branşı öğretmenlerine göre daha fazla derinlemesine duygular sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Samimi duygular boyutunda kıdem değişkeni açısından farklılık bulunmuş ve kurum tipi değişkenine göre öğrenci sayısı arttıkça öğretmen ve öğrenciler arasındaki etkileşimin giderek yüzeyselleştiği görülmüştür.

2.7.1.2 Örgütsel Destek ile İlgili Çalışmalar

"Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilim ile İlişkisi" isimli çalışma Yüksel 2006 tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki amaç; yönetici ve meslektaş desteğinin ve ayrıca yönetici ile çalışanların arasındaki iletişim sonucu oluşan örgütsel destek algı düzeyinin işten ayrılma eğilimi üzerine etkilerini

araştırmaktır. Araştırma sonuçlarına göre işten ayrılma eğilimi bulunan işgörenlerin örgütsel destek algısı işten ayrılma eğilimi bulunmayanlara göre daha düşük çıkmıştır. İşten ayrılma eğilimi bulunan işgörenlerin iletişim düzeylerinin de daha düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığı arttırdığı ve işten ayrılmaları azalttığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Akgemci, Kaplan ve Şimşek (2008) tarafından yapılan "Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven ile Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Analizi" isimli, örneklemini Nevşehir üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin oluşturduğu çalışmanın sonucunda Algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olduğu kurumlarda çalışanların yaşadığı tükenmişlik duygusu ve duyarsızlaşma azalmaktadır. Algılanan örgütsel destek yüksek olan akademisyenlerin kişisel başarıları artmaktadır.

"Türkiye'deki Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri İle Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi, İş Doyumu ve Algılanan Sosyal Destek ile İlişkisi" isimli araştırma Taşdan (2008) tarafından, Türkiye'deki kamu ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre; öğretmenlerin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyini ortaya koyarak, bu uyum düzeyiyle öğretmenlerin iş doyumu ve algıladıkları sosyal destek düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılmıştır. Türkiye'nin 28 il merkezinde bulunan 596 kamu ilköğretim okulu öğretmeni ve 577 özel ilköğretim okulu öğretmeni çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda; kamu ve özel ilköğretim okullarında öğretmen ve okul arasındaki değer uyum düzeyi ile öğretmenlerin iş doyum düzeyi orta düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Kamu ve özel ilköğretim okullarında değer uyum düzeyi yüksek olan öğretmenlerin, iş doyum düzeyleri de yüksektir. Kamu ve özel ilköğretim okullarında öğretmenlerin bireysel değerleri ve okulun örgütsel değerlerinin uyum düzeyi ile öğretmenlerin algıladıkları mesleki sosyal destek düzeyi arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Kamu ve özel ilköğretim okullarında öğretmenler ve okul arasındaki değer uyum düzeyinin anlamlı yordayıcılarının iş doyumu, cinsiyet ve branş olduğu görülmektedir.

Kalağan (2009) "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki" isimli araştırmayı, araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemek

amacıyla yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Akdeniz Üniversitesi'nde çalışan toplam 214 araştırma görevlisi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, araştırma görevlilerinin örgütsel desteği en yüksek akademik danışmanlık, en düşük gelişme fırsatı boyutunda algıladıkları saptanmıştır. Araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm tutumları da, en yüksek bilişsel, en düşük ise duyuşsal boyutta yer almıştır. Araştırma görevlilerinin algıladıkları örgütsel destek ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki güçlü ve anlamlı bulunmuş; algılanan örgütsel desteğin örgütsel sinizm için önemli bir yordayıcı olduğu sonucuna varılmıştır.

"İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Sağlanan Örgütsel Desteğe İlişkin Görüşleri, Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi" adlı araştırma Nayır tarafından 2011 yılında yapılmıştır. Araştırmanın amacı; ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere sağlanan örgütsel desteğe ilişkin görüşlerini, Türkiye'de ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algısını ve bu algılarının örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkisini saptamaktır. Araştırmanın örneklemini kamu okullarında çalışan 433 öğretmen, 383 yönetici ve özel ilköğretim okullarında çalışan 454 öğretmen ve 295 yönetici olmak üzere toplam 1565 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel destek algılarının okul büyüklüğü ve okul türü değişkenine göre örgütsel adalet, yönetim desteği ve örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutlarında farklılaştığı belirlenmiştir. Yöneticilerin, öğretmenlere sağlanan örgütsel desteğe ilişkin görüşleri örgütsel adalet, yönetim desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutlarında kıdem değişkenine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet, branş, medeni durum, bölge ve okulun büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermezken, kamu ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler özel ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere göre daha fazla uyum bağlılığı göstermektedir. Okul büyüklüğü, cinsiyet ve kıdem örgütsel adaletin; okul büyüklüğü ve okul türü yönetim desteğinin; okul büyüklüğü, okul türü, cinsiyet ve kıdem örgütsel ödüller ve iş koşullarının bir yordayıcısıdır.

"Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Öğretim Elemanlarının Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Yükseköğretimde Özelleştirmeye İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması" isimli çalışma Yirci tarafından 2014 yılında yapılmıştır. Araştırmanın amacı; özelleştirme kavramını eğitim alanı içerisinde derinlemesine incelemek ve devlet üniversiteleriyle vakıf üniversitelerindeki öğretim

elemanlarının algıladıkları örgütsel destek, örgütsel bağlılık düzeyleri ve özelleştirme ile ilgili görüşlerini karşılaştırmaktır. Araştırmanın örneklemini Türkiye'deki sekiz vakıf ve altı devlet üniversitesinde görev yapan 2.246 akademik personel oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elamanlarının örgütsel destek algısı devlet üniversitelerindeki öğretim elamanlarının örgütsel destek algısından daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Alcan (2018) "Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki" isimli araştırmayı öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme algıları arasındaki ilişkinin cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, çalıştığı okuldaki kıdem değişkenlerine göre değişip değişmediğini saptayarak bu değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul'un Avcılar ilçesinde kamuda görev yapan 372 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki, örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında da yine pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

2.7.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

2.7.2.1 Duygusal Emek İle İlgili Çalışmalar

De Castro (2003) "Duygusal Emeğin Genç Çalışanlar Arasında Depresyon ve İş Tatminsizliği Üzerine Etkisi" adlı çalışmasını farklı iş sahalarında çalışan (satış, idari destek personeli, profesyonel / teknik işçiler, yöneticiler gibi) ve yaşları 17-28 aralığında değişen 127 çalışan arasında yapmıştır. Analiz sonuçlarına göre, yüzeysel davranışın depresyonla negatif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca duygusal emeğin çeşidi farketmeksizin, iş memnuniyetsizliğiyle ilişkili olduğu bulunmuştur.

Johnson (2007) "Gülümseme ile Hizmet: Duygusal Emek Stratejilerinin Öncüleri ve Sonuçları" isimli çalışmasında işgörenin duygusal emek stratejisi seçimlerinde duygusal zekâ, duygulanım ve cinsiyet faktörlerini incelemeyi amaçlamıştır. Ayrıca bu araştırmada duygusal emek stratejilerinin duygusal tükenme, iş tatmini ve hizmet performansı üzerindeki farklılaşan etkileri bireysel sonuçlar açısından incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, derinlemesine ve yüzeysel davranışın duygusal tükenmişlik, iş doyumu ve hizmet performansı ile farklı ilişkiler göstermiştir. Ayrıca

kadın çalışanların yüzeysel davranış sergilerken daha çok olumsuz sonuçlar bildirdiği ve duygulanımın duygusal emek stratejisi seçimlerinde etkili olduğu görülmüştür.

Cribbs (2015) "Okullarda Duygusal Emek ve Çatışma: Öğretmenlerin Algısına göre Olumsuz Öğretmen-Öğrenci Etkileşimlerinde Gerekli Duygusal Gösterim Kuralları" isimli çalışmasında öğretmenlerin bir iş günü boyunca öğrenci etkileşimlerinde yaşadıkları olumsuzlar sırasında harcadıkları duygusal emek ve duygusal gösterim kurallarının betimleyici analizini ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışma ayrıca öğretmenlerin bu konudaki algılarını ve öğrencilerle yaşadıkları olumsuz etkileşimler için geçerli olan duygusal gösterim kuralları eğitimini betimlemeyi amaçlar. 26 öğretmenin katılımcı olduğu araştırmada yapılan röportajlar sonucunda öğretmenlerin çalıştıkları kurum tarafından açıkça belirtilmemiş olan duygusal gösterim kuralları olduğunu ve bu konuda eğitim almadan duygusal emek harcadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum öğretmenlerin açıkça belirtilmiş olan duygusal gösterim kurallarına ve eğitime ihtiyaç duyduklarını ortaya çıkarmıştır. Duygusal emek stratejileri konusunda eğitim verilmesinin önemi bu araştırmada da görülmüştür.

Glavin ve Singh (2017) tarafından yapılan "Duygusal Emek Gösterimlerinin Mesleki Bir Portresi ve Duygusal Emek Gösterimlerinin Çalışanların Sağlığına Etkisi" isimli çalışmada işgörenlerin mesleki duygusal emek gereksinimleri ile onların iyi oluşları arasındaki ilişki incelenmiştir. 1800 yetişkin ile yapılan araştırmanın sonucunda, iş arkadaşlarıyla kişilerarası iletişimi az olan ve sınırlı iş otonomisine sahip çalışanlarda duygusal emeğin başarılı bir duygu yönetimini ketleyebileceği ve stres gibi olumsuz mesleki sonuçlara sebep yol açabileceği ortaya konmuştur.

Costakis (2018) tarafından yapılan "Kar Amacı Gütmeyen Hizmet Sektörlerinde Duygusal Emek ile İş tatmini, Tükenmişlik ve İş devri Arasındaki İlişki" isimli çalışmasında New York'ta kar amacı gütmeyen hizmet sektörlerinde çalışanların duygusal emek, iş tatmini, tükenmişlik ve iş devri arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca 529 çalışanın katıldığı bu araştırmada çalışanların demografik değişkenleri ile duygusal emek değişkenleri arasındaki ilişkiye de bakılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, duygusal emeğin iş tatmini ve tükenmişlik üzerinde etkisi vardır. Tükenmişliğin de daha sonra iş devrine etki ettiği ortaya çıkmıştır.

2.7.2.2 Örgütsel Destek ile İlgili Çalışmalar

Eisenberger ve arkadaşlarının algılanan örgütsel destek konusuyla ilgili yaptığı araştırmalarda örgütsel destek algısının iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş performansını arttırdığı, işten ayrılma niyeti stres gibi değişkenleri ise azalttığı bulunmuştur (Armeli, Eisenberger, Fasolo ve Lynch, 1998; Eisenberger, R., Fasolo, P.M., ve Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger vd., 1987; Eisenberger ve Rhoades, 2002; Eisenberger vd., 2004).

Aselage, Chen, Eisenberger, Johnson ve Sucharski (2009) tarafından yapılan "Algılanan Örgütsel Destek ve Ekstra Rol Performansı: Kim Kimi Etkiler?" isimli çalışmada çalışanların örgütsel destek algısı ile sergiledikleri rol performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. 199 satış çalışanı arasında yapılan araştırmada örgütsel destek algısının ekstra rol performansını doğurduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hui, Newman ve Thanacoody (2012) tarafından yapılan "Algılanan Örgütsel Desteğin, Algılanan Süpervizör Desteğinin ve Kurum İçi Ağ Kaynaklarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri" isimli araştırmada çok uluslu kurumların Çinli çalışanlarının algıladıkları örgüt ve süpervizör desteği ile, kurum içi ağ kaynaklarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırılması hedeflenmiştir. 437 Çinli çalışan ile yapılan araşırmanın bulgularına göre, algılanan örgütsel destek örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkiliyken, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkilidir. Süpervizör desteği ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki vardır ve bu ilişkiye örgütsel destek algısı aracılık etmektedir. Kurum içi ağ kaynakları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ise tamamen algılanan örgütsel desteğin arabuluculuk etkisi vardır.

"Öğretmenlerde Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi ile Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli araştırma Kartal, Özdemir ve Yirci tarafından 2015 yılında yapılmıştır. Araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel destek algı düzeyi ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesidir. 290 öğretmenin katılımıyla yapılan araştırmanın sonucunda cinsiyetin örgütsel destek algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre yaşam memnuniyeti algı düzeyinin daha yüksek olduğu ve yaşam memnuniyeti ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü zayıf doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca öğretmenlerin örgütsel destek ve yaşam memnuniyeti algı düzeyinin orta seviyede olduğu görülmüştür.

Singh ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan "Aşırı Rol Yükü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü" isimli araştırmada örgütsel desteğin aşırı rol yükü ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi arasındaki ilişkiye nasıl aracılık ettiği araştırılmak istenmiştir. Farklı kamu ve özel sektör kuruluşların idari personeli olan 200 kişi ile yapılan anketlerin sonucunda algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve örgütsel desteğin bu ilişkiye anlamlı bir şekilde aracılık ettiği bulunmuştur.

Nwanzu (2017) tarafından yapılan "Cinsiyet ve Medeni Durumun Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Üzerine Etkisi" isimli araştırma Nijerya'da kamu sektöründe çalışan 203 kişiye anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Bulgulara göre, algılanan örgütsel adalet değişkeninde erkekler ve kadınlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Benzer şekilde örgütsel adalet algısı evli ve bekarlar arasında da anlamlı bir fark yaratmamıştır.

2.8 Duygusal Emek ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki

Kendisine yardım eden kişiye karşılık olarak bireyin de karşısındaki kişiye yardım ettiği ve ona zarar vermediği varsayımına dayanan karşılıklılık normu teorisi (Rousseau, 1995), çalışan ve örgüt arasındaki ilişkileri açıklamada önemli bir bakış açısı kazandırmıştır. Örgütünden ihtiyaç duyduğu desteği gören, kendisine değer verildiğini hisseden bir çalışanın bunun karşılığı olarak örgütü ile duygusal bağ kurduğu ve örgüt yararına daha çok çaba harcadığı söylenebilir (Eisenberger, 1990). Bu nedenle, çalışanların gösterdikleri duygusal emek stratejileri üzerinde örgütsel desteğin etkisi olduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırmalara göre algılanan örgütsel desteğin yüzeysel davranış ile negatif, derinlemesine davranış ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur (Han, Hur, Moon ve Yoo, 2015; Hur, Jun ve Moon, 2013; Kumar Mishra, 2013; Nixon vd., 2011; Oktuğ, 2013).

Algılanan örgütsel desteğin yüzeysel davranış ile negatif ilişkisi sosyal değişim teorisi (sosyal takas teorisi), motivasyon teorisi ve kaynakların korunması teorisi ile

açıklanabilir (Kumar Mishra, 2014). Sosyal değişim teorisine göre, örgütünden fayda gören çalışanlar bunun karşılığı olarak örgütün hedeflerine ulaşmaları için çabalarlar. Bir diğer ifadeyle, örgütsel destek algısı sayesinde çalışanlar çalıştıkları kurumun iyiliğini önemsemeleri gereken bir yükümlülük hissederler (Eisenberger, 2001b). Bu nedenle örgütsel destek algısı arttıkça, çalışanların organizasyonun başarısını sağlamak için olumlu davranışlarda bulunacakları söylenebilir. Örgütsel destek algısı düşük olan çalışanların ise örgüte anlamlı bir katkısı olmayacağı, örgütün gereksinimleri için duygusal kaynaklarını yeterince tüketmeyeceği savunulabilir (Rhoades vd., 2001). Böyle durumlarda çalışanlar duygularını örgütlerinin beklediği şekilde ifade etmeyerek durumu kurtarmak adına sergilenen duygusal davranışlarda bulunmaları muhtemeldir.

Örgütsel destek algısı ve duygusal emek arasındaki ilişki motivasyon teorisi ile açıklanmaya çalışılırsa, örgütsel destek algısı çalışanların iş performansı ile alakalı olan bir motivasyon kaynağı olarak düşünülebilir (Liao vd., 2009). Düşük örgütsel algıya sahip çalışanlar düşük motivasyon ile çalışacağından, işi ile daha az ilgileneceği ve örgütün kendisinden beklediği duyguları sergilerken daha az çaba sarfedeceği söylenebilir. Bunun anlamı, çalışanın duygusal emek davranışı gösterirken gerçekte hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi yapması, yani yüzeysel davranış göstermesidir. Yüzeysel davranış gösteren çalışanların sahip oldukları işi ellerinde tutmaya çalıştıkları için böyle yaptıkları, aslında örgütlerine ya da müşteriye yardımcı olmadıkları söylenebilir (Ünlü ve Yürür, 2011). Bu durum örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmakla birlikte, çalışanın da yaşayacağı rol çatışmasından dolayı ileri vadede olumsuz sonuçlar yaşamasına neden olabilir.

Kaynakların korunması teorisi ise bireyin kaynak kaybı yaşadığında çevreye vereceği tepkileri anlamaya odaklanır (Hobfoll, 2001). Bu teoriye göre, kişilerin hayatında önemi olan kaynaklar (maddi kaynaklar, bireysel nitelikler, koşullar ve enerji gibi) çevresel koşullar etkisiyle tehdit edildiğinde, bireyler stres yaşar. Stres altında olan bu bireyler de kaynak kaybını en aza indirgemeye çalışarak ve geri çekilme davranışında bulunarak bu duruma tepki gösterir (Oktuğ, 2013). Örgütsel destek algısı bir kaynak olarak düşünüldüğünde, örgütsel destek algısının kaybı söz konusu olduğunda, çalışanlar müşteri karşısında sarfetmesi gereken çabayı ve enerjiyi minimize etmeye çalışır. Bu nedenle çalışanların örgütsel destek algılarının düşük

olduğu durumlarda duygusal emek gösterirken yüzeysel davranışı tercih edecekleri söylenebilir (Kumar Mishra, 2014).

Yüksek örgütsel destek algısına sahip çalışanlar örgütüyle özdeşleşip, örgütün yararı için daha fazla çaba sarf etmek ister (Edwards ve Peccei, 2010). Bu nedenle örgütsel destek algısının çalışanlarda derinlemesine davranış sergilemeleri için gerekli olan çabayı arttırdığı düşünülmektedir. Yüzeysel davranış ile duygusal emek gösteriminde bulunan çalışanlar da belli bir çaba harcar ancak bu çaba başarma duygusu ve işteki rollerle özdeşleşme durumundan kaynaklı olmayıp, işi elinde tutma çabasından kaynaklanır (Oktuğ, 2013). Özetle, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlarda duygusal emeğin boyutlarından olan derinlemesine veya samimi davranış stratejisinin kullanıldığı tahmin edilmektedir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve değerlendirilmesine yönelik olarak kullanılan yöntem ve tekniklerle ilgili açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Deseni

Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlayan bu araştırma, nicel araştırma yaklaşımlarından biri olan ilişkisel tarama desenine uygun olarak tasarlanmıştır. İlişkisel tarama deseni, geçmişte olmuş veya halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlar (Karasar, 1995). Ayrıca ilişkisel tarama deseninde, birbirinden farklı iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki incelenir (Creswell, 2005). Araştırma kapsamında ilişkisel tarama desenine uygun olarak duygusal emek düzeyi ve örgütsel destek algısı arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ve Gaziantep ilinde bulunan 336 devlet ve 24 özel ortaokulda görev yapan toplam 9201 öğretmen oluşturmaktadır. Bu verilere göre devlet ortaokullarında çalışan 8699 öğretmen ve özel ortaokullarda çalışan 502 öğretmen görev yapmaktadır (Milli Eğitim İstatistikleri, 2018).

Örneklem seçiminde kuramsal örneklem büyüklüğü çizelgesinden yararlanılmıştır. Çizelgede 5000 kişilik evrende %95'lik güven düzeyi, α=.05 anlamlılık ve %5'lik hoşgörü düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 370 kişi olarak belirtilmiştir (Yamane, 2001). Gaziantep il merkezinde devlet ortaokullarında çalışan 8699

öğretmen ve özel ortaokullarda çalışan 502 öğretmen ayrı olarak evren alındığında %95'lik güven düzeyi, α=.05 anlamlılık ve %5'lik hoşgörü düzeyi için örneklem büyüklüğü devlette 383, özelde 222 öğretmen olmak üzere toplam 605 öğretmen olması gerekir. Bu çalışmada devlet okullarından 418, özel okullardan 280 olmak üzere toplam 698 öğretmenden veri toplanmıştır.

Araştırmanın nesnelliğini sağlayabilmek için, Gaziantep ilinde bulunan iki tanesi merkez ilçe olmak üzere toplam dokuz ilçedeki Milli Eğitim Müdürlüklerine bağlı devlet ve özel ortaokullarda faaliyet gösteren öğretmen sayıları dikkate alınarak basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile araştırmanın örneklemi oluşturulmuştur.

Tablo 1: Öğretmenlerin İlçelere Dağılımı

Öğretmenlerin görev yaptıkları ilçe	***f***	**%**
Şahinbey	314	44,98
Şehitkamil	264	37,82
Nizip	49	7,02
İslahiye	23	3,29
Nurdağı	14	2,00
Araban	11	1,57
Oğuzeli	10	1,43
Yavuzeli	8	1,14
Karkamış	6	0,85
Toplam	**698**	**100.00**

3.2.1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine göre Dağılımları

Bu bölümde devlet ve özel okullarda görev yapan ortaokul öğretmenlerinin ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulguları yer almaktadır.

Tablo 2: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Okul Türü	Cinsiyet	n	(%)
Devlet Okulu	Kadın	311	74,4
	Erkek	107	25,6
Özel Okul	Kadın	208	74,3
	Erkek	72	25,7

Tablo 2'de katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, devlet okulunda görev yapanların %74,4'ü kadın, %25,6'sının erkek olduğu belirlenirken, özel okulda görev yapanların %74,3'ünün kadın %25,7'sinin erkek öğretmen olduğu belirtilmiştir.

Tablo 3: Öğretmenlerin Medeni Duruma Göre Dağılımları

Okul Türü	Medeni Durum	n	(%)
Devlet Okulu	Bekar	218	52,2
	Evli	200	47,8
Özel Okul	Bekar	137	48,9
	Evli	143	51,1

Tablo 3'te katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, devlet okulunda görev yapanların %52,2'sinin bekâr, %47,8'inin evli olduğu belirlenirken, özel okulda görev yapanların %48,9'unun bekâr, %51,1'inin evli olduğu belirtilmiştir.

Tablo 4: Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Okul Türü	Eğitim Durumu	n	(%)
Devlet Okulu	Lisans	314	75,1
	Yüksek Lisans	104	24,9
Özel Okul	Lisans	226	80,7
	Yüksek Lisans	54	19,3

Tablo 4'te katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde, devlet okulunda görev yapanların %75,1'inin lisans, %24,9'unun yüksek lisans mezunu olduğu belirlenirken, özel kurumlarda görev yapanların %80,7'sinin lisans, %19,3'ünün yüksek lisans mezunu olduğu belirtilmiştir.

Tablo 5: Öğretmenlerin Mezun Olduğu Fakülteye Göre Dağılımları

Okul Türü	Mezuniyet Durumu	n	(%)
Devlet Okulu	Eğitim Fakültesi	289	69,1
	Fen Edebiyat Fakültesi	96	23,0
	Diğer	33	7,9
Özel Okul	Eğitim Fakültesi	177	63,2
	Fen Edebiyat Fakültesi	72	25,7
	Diğer	31	11,1

Tablo 5'de katılımcıların mezuniyet durumuna göre dağılımları incelendiğinde, devlet okulunda görev yapanların %69,1'inin eğitim fakültesi, %23,0'ünün fen edebiyat fakültesi, %7,9'unun diğer olduğu belirlenirken, özel okulda görev yapanların %63,2'sinin eğitim fakültesi, %25,7'sinin fen edebiyat fakültesi, %11,1'inin diğer fakültelerden (İktisadi ve idari bilimler, ilahiyat, güzel sanatlar, beden eğitimi ve spor yüksek okulu) mezun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Okul Türü	Yaş	n	(%)
Devlet Okulu	20-25	86	20,6
	26-31	163	39,0
	32-37	105	25,1
	38-43	30	7,2
	44 ve üzeri	34	8,1
Özel Okul	20-25	47	16,8
	26-31	121	43,2
	32-37	68	24,3
	38-43	32	11,4
	44 ve üzeri	12	4,3

Tablo 6'da katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, devlet okulunda görev yapanların %20,6'sının 20-25, %39,0'ının 26-31, %25,1'inin 32-37, %7,2'sinin 38-43, %8,1'inin 44 ve üzeri olduğu belirlenirken, özel okulda görev yapanların %16,8'inin 20-25, %43,2'sinin 26-31, %24,3'ünün 32-37, %11,4'ünün 38-43, %4,3'ünün 44 ve üzeri olduğu belirtilmiştir.

Tablo 7: Öğretmenlerin Branşa Göre Dağılımları

Okul Türü	Branş	n	(%)
Devlet Okulu	Sözel grup dersleri	121	28,9
	Sayısal grup dersleri	217	51,9
	Yetenek ve beceri dersleri	38	9,1
	Diğer	42	10,0

Tablo 7 – devamı

Özel Okul	**Sözel grup dersleri**	**83**	**29,6**
	Sayısal grup dersleri	132	47,1
	Yetenek ve beceri dersleri	35	12,5
	Diğer	30	10,7

Tablo 7'de katılımcıların branşa göre dağılımları incelendiğinde, devlet okulunda görev yapanların %28,9'unun sözel grup dersleri, %51,9'unun sayısal grup dersleri, %9,1'inin yetenek ve beceri dersleri, %10,0'unun diğer (bilişim teknolojileri, psikolojik danışmanlık ve rehberlik, imamhatip meslek dersleri öğretmenliği) olduğu belirlenirken, özel okulda görev yapanların %29,6'sının sözel grup dersleri, %47,1'inin sayısal grup dersleri, %12,5'inin yetenek ve beceri dersleri, %10,7'sinin diğer (bilişim teknolojileri, psikolojik danışmanlık ve rehberlik, imamhatip meslek dersleri öğretmenliği) olduğu belirtilmiştir.

Tablo 8: Öğretmenlerin Mesleki Kariyer Evresine Göre Dağılımları

Okul Türü	**Mesleki Kıdem**	**n**	**(%)**
Devlet Okulu	1-5 yıl	217	51,9
	6-10 yıl	82	19,6
	11-15 yıl	47	11,2
	16-20 yıl	24	5,7
	21 yıl ve üzeri	48	11,5
Özel Okul	1-5 yıl	163	58,2
	6-10 yıl	47	16,8
	11-15 yıl	22	7,9
	16-20 yıl	29	10,4
	21 yıl ve üzeri	19	6,8

Tablo 8'de katılımcıların mesleki kariyer evresine göre dağılımları incelendiğinde, devlet okulunda görev yapanların %51,9'unun 1-5 yıl, %19,6'sının 6-10 yıl, %11,2'sinin 11-15 yıl, %5,7'sinin 16-20 yıl, %11,5'inin 21 yıl ve üzeri olduğu belirlenirken, özel okulda görev yapanların %58,2'sinin 1-5 yıl, %16,8'inin 6-10 yıl, %7,9'unun 11-15 yıl, %10,4'ünün 16-20 yıl, %6,8'inin 21 yıl ve üzeri olduğu belirtilmiştir.

Tablo 9: Öğretmenlerin Şimdiki Okulunda Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Okul Türü	Okulda Çalışma Süresi	n	(%)
Devlet Okulu	1 yıldan az	339	81,1
	1-5 yıl	28	6,7
	6-10 yıl	20	4,8
	11 yıl ve üzeri	31	7,4
Özel Okul	1 yıldan az	227	81,1
	1-5 yıl	22	7,9
	6-10 yıl	16	5,7
	11 yıl ve üzeri	15	5,4

Tablo 9'da katılımcıların kurumda çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde, devlet okulunda görev yapanların %81,1'inin 1 yıldan az, %6,7'sinin 1-5 yıl, %4,8'inin 6-10 yıl, %7,4'ünün 11 yıl ve üzeri olduğu belirlenirken, özel okulda görev yapanların %81,1'inin 1 yıldan az, %7,9'unun 1-5 yıl, %5,7'sinin 6-10 yıl, %5,4'ünün 11 yıl ve üzeri olduğu belirtilmiştir.

3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada değişkenler hakkında veri toplamak için cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mezun olunan fakülte, yaş, branş türü, mesleki kariyer evresi, aynı okulda çalışma süresi ve okul türü bilgilerini içeren anket bölümü, orijinali 36 maddeden oluşan algılanan örgütsel destek ölçeğinin 8 maddeden oluşan kısa versiyonu olan Örgütsel Destek Algısı Ölçeği (Sökmen vd., 2015) ve 20 maddeden oluşan Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği (Çukur, 2009) kullanılmıştır.

3.3.1. Öğretmenlerde Duygusal İşçilik (Duygusal Emek) Ölçeği

Öğretmenlerin duygusal emek davranış düzeylerini ölçmek amacıyla Çukur (2009) tarafından öğretmenlere yönelik olarak 5'li likert tipli 20 madde ve 4 boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek geliştirilirken ilgili kuramsal çerçeveye uygun olarak otomatik duygu düzenleme, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve duygusal sapma bağlamında, duygusal işçilik boyutlarını yansıttığı düşünülen maddeler geliştirilerek ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin duygusal işçilik sıklığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Ölçeğin faktör yapısını ölçmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi kullanılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde, faktör yükleri .46 (madde 10) ile .75 (madde 7) arasında değişmektedir ve tüm faktör yükleri t testi sonuçları ista-

tistiksel olarak anlamlıdır. Yüzeysel rol yapma boyutundaki maddelerin göreceli olarak daha düşük madde yükleri ve daha fazla hata kovaryansına sahip olduğu söylenebilir. Ancak, tüm puanlar incelendiğinde her bir faktörün (alt ölçeğin) kabul edilebilir bir yapı geçerliliği sergilediği söylenebilir.

Ölçekte öğretmenlerin mesleklerini yerine getirirken karşılaşacakları ve farklı duygusal işçilik stratejisi gerektirebilecek durumlar belirlenmiştir. Daha sonra, her bir durumu takiben duygusal işçilik stratejilerinden bir tanesini yansıtan duygusal tepki tarif edilmiştir. Öğretmenlerden, bu durumun kendilerini hangi ölçüde tanımlayıp tanımlamadığını 5'li Likert skalasıyla (1 = Hiç Tanımlamıyor, 2 = Çok Az Tanımlıyor, 3 = Kısmen Tanımlıyor, 4 = Oldukça Tanımlıyor, 5 = Tamamen Tanımlıyor) şeklinde cevaplamaları istenmiştir. Ölçekten alınabilecek puanlar 0 ile 80 arasında değişmektedir. Ölçekteki durumlara verilecek cevap düzeylerinin ortalamaları, "Hiç Tanımlamıyor" (1.00 – 1.80), "Çok Az Tanımlıyor" (1.81 – 2.60), "Kısmen Tanımlıyor" (2.61 – 3.40), "Oldukça Tanımlıyor" (3.41 – 4.20) ve "Tamamen Tanımlıyor" (4.21 – 5.00) şeklindeki puan aralıklarıyla değerlendirilmiştir.

Tablo 10: Öğretmenlerin Duygusal Emek Ölçeği Genel ve Alt Boyut Düzeylerine Ait Güvenilirlik Analizleri

ÖLÇEK	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Duygusal Emek	0,715	20
Otomatik Duygusal Düzenleme	0,898	5
Yüzeysel Rol Yapma	0,898	5
Duygusal Sapma	0,861	5
Derinden Yol Yapma	0,957	5

Tablo 10'da görüldüğü üzere katılımcıların; 20 maddeden oluşan duygusal emek düzeyine ait genel algılarının güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerinin 0,715 olarak hesaplandığı görülmektedir. Otomatik duygusal düzenleme alt boyutuna ait güvenirliğin çok yüksek (Cronbach's Alpha=0,898), yüzeysel rol yapma alt boyutuna ait güvenirliğin çok yüksek (Cronbach's Alpha=0,898), duygusal sapma alt boyutuna ait güvenirliğin çok yüksek (Cronbach's Alpha=0,861), derinden yol yapma düzeyine ait güvenirliğin (Cronbach's Alpha=0,957) olarak hesaplandığı görülmektedir. Özdamar'ın (2002) belirttiğine göre Croanbach alpha katsayısı;

$0{,}00 \leq \alpha < 0{,}40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Buna göre bu çalışmadaki duygusal emek ölçeğinin genel olarak oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

3.3.2. Örgütsel Destek Algısı Ölçeği

Örgütsel destek algısını ölçmeye yönelik olarak Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen ve orijinali 36 maddeden oluşan (Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı: 0,97) algılanan örgütsel destek ölçeğinin, 8 maddeden oluşan kısa versiyonu Sökmen vd., 2015 tarafından çevirisi yapılmış ve cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ankette, "Çalıştığım kurum şikayetlerimi görmezlikten gelir", "İşimi mümkün olan en iyi şekilde yapsam bile çalıştığım kurum bunu fark etmez", "Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar" şeklinde ifadeler yer almaktadır. İki, üç, beş ve yedi nolu sorular ters kodlu sorulardır. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0,895'tir ve buna göre kullanılan ölçek oldukça güvenilir düzeydedir. Ölçekten alınabilecek puanlar 8 ile 40 puan arasında değişmektedir. Ölçekteki algı düzeylerinin ortalamaları, "Kesinlikle katılmıyorum" (1.00 – 1.80), "Katılmıyorum" (1.81 – 2.60), "Fikrim yok" (2.61 – 3.40), "Katılıyorum" (3.41 – 4.20) ve "Kesinlikle Katılıyorum" (4.21 – 5.00) şeklindeki puan aralıklarıyla değerlendirilmiştir. Özdamar'a (2002) göre, Croanbach alpha katsayısı; 0,00-0,40 ise ölçek güvenilir değil, 0,40-0,60 ise düşük güvenilir, 0,60-0,80 ise oldukça güvenilir, 0,80 üzeri ise yüksek derecede güvenilirdir. Mevcut araştırmada kullanılan örgütsel destek algısı ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0,770'dir. Buna göre kullanılan ölçek oldukça güvenilirdir.

3.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama süreci, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne ölçeklerin uygulanması için dilekçe verilmesiyle başlanmış, daha sonra alınan izin belgesiyle Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvurulmuş ve ölçeklerin Gaziantep ilinde bulunan devlet ve özel ortaokullarda yapılması uygun görülüp gerekli izin alınmıştır. İzni gösteren dilekçe Ek 4'te yer almaktadır. Araştırmada veriler hem elektronik posta yolu ile, hem de elden dağıtılarak iki farklı şekilde toplanmıştır.

Öğretmenlerin bazı bilgileri vermekten kaçınması ve/veya sosyal beğenilirlik etkisi altında kalarak soruları cevaplama olasılığını azaltabilmek için, isimlerinin ve bölümlerinin anket formuna kesinlikle yazılmayacağı ifade edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Anket formu ile toplanan verilerin analiz edilmek için SPSS for Windows paket programı kullanılmıştır ve toplanan verilerin analize uygun olup olmadığını saptamak için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için örneklem hacmi 50'nin üzerinde olduğu için Kolmogorov-Smirnova (George ve Mallery, 2016) normallik analizi testi yapılmıştır. İki değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmek ve ilişki varsa ilişkinin derecesini ölçmek için Pearson korelasyon analizi, iki örneklem grubunun ortalamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek için *t* – testi, ikiden daha fazla grubun ortalamaları arasında anlamlı fark olup olmadığını incelemek için varyans analizi (ANOVA) (Kalaycı, 2009), varyansların homojenliğini kontrol etmek için Levene testi, varyanslar homojen dağılıyorsa ve grupların ortalamaları arasında fark varsa farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için kullanılan post-hoc LSD testi ve regresyon analizi bu araştırmada kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2017).

Araştırmada, p değeri 0.05'den düşük ise, ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. p değeri 0.01'den düşük değerler ise, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ifade etmektedir. p değeri 0.05'den fazla ise, ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir. r değeri incelendiğinde ise, 0.70 ile 0.30 arasındaki değerler yüksek düzeyde bir ilişki ifade etmektedir. 0.70 ile 0.30 arasındaki r değerleri ise orta düzeyde bir ilişki ifade etmektedir. Son olarak, 0.30 ile 0.00 arasındaki r değerleri düşük düzeyde bir ilişki ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2017).

Aşağıda tablo 11'de araştırmada kullanılan verilere ait normallik testleri sonuçları ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Tablo 11'de verilerin dağılımı incelemek için katılımcı sayısı 50'nin üzerinde olduğundan normal dağılım analizlerinden Kolmogorov-Smirnova analizi sonucunda verilerin dağılımın normal olmadığı belirlenmiştir ($p<0,01$). İkinci bir yol olarak normal dağılımın diğer varsayımları olan ortalama-medyanın birbirine yakınlığı ve basıklık ile çarpıklık arasındaki değerler incelenebilir. Büyüköztürk (2017), bu değerlerin +1, -1 değerleri arasında yer alması durumunda verilerin normal dağılıma yakın bir dağılım göstereceğini ifade etmiştir. Bu ifadeye

göre, tablo 11'deki basıklık çarpıklık değerleri incelendiğinde bu değerlerin normal dağılıma uyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiler ışığında çalışma için normal dağılım analizlerinin uygulanmasına karar verilmiştir.

Tablo 11: Verilerin Dağılımına Ait Normallik Testleri Sonucu

	Kolmogorov-Smirnova			Mean	Median	Skewness	Kurtosis
	Statistic	df	p				
Otomatik Duygusal Düzenleme	0,123	698	0,000	2,21	2,00	0,665	-0,169
Yüzeysel Rol Yapma	0,159	698	0,000	4,17	4,00	-0,641	0,156
Duygusal Sapma	0,123	698	0,000	4,10	4,00	-0,658	0,092
Derinden Rol Yapma	0,183	698	0,000	2,56	2,20	0,622	-0,204
Duygusal Emek	0,065	698	0,000	3,26	3,25	0,247	0,358
Algılanan Örgütsel Destek	0,126	698	0,000	2,14	2,00	0,669	0,338

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu başlığın içeriğini örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bulgular ile araştırmanın amaçlar kısmında yer alan problemlerin analizleri sonucu elde edilen bulgular ve yorumlar oluşturmaktadır.

4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında katılımcıların örgütsel destek ve duygusal emek hakkında genel algılarına bağlı; aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri analiz edilmiş, bulgular betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 12: Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Duygusal Emek Ölçeği Genel Algılarına Bağlı Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	MADDELER	n	$\overline{X}$	ss
Devlet Okulu	Otomatik Duygusal Düzenleme	418	1,85	0,78
	Yüzeysel Rol Yapma	418	4,05	0,71
	Duygusal Sapma	418	4,00	0,74
	Derinden Rol Yapma	418	2,10	0,76
	Duygusal Emek	418	3,00	0,24
	Algılanan Örgütsel Destek	418	1,99	0,62
Özel Okul	Otomatik Duygusal Düzenleme	280	2,75	1,02
	Yüzeysel Rol Yapma	280	4,35	0,56
	Duygusal Sapma	280	4,26	0,68
	Derinden Rol Yapma	280	3,27	1,11
	Duygusal Emek	280	3,65	0,26
	Algılanan Örgütsel Destek	280	2,38	0,63

Tablo 12'de devlet okulunda görev yapanların örgütsel destek genel algı düzeylerinin "Katılmıyorum" ($\overline{X}$=1,99) ve duygusal emek ölçeği genel ortalamasının "Kısmen Tanımlıyor" düzeyinde olduğu belirlenmiştir ($\overline{X}$=3,00). Duygusal emek

ölçeğinin alt boyutlarından alınan en çok ve en az puan ortalamaları incelendiğinde; "Yüzeysel Rol Yapma" alt boyutunun "Oldukça Tanımlıyor" ($\overline{X}$=4,05) düzeyinde olduğu görülürken, "Otomatik duygusal düzenleme" alt boyutunun "Çok Az Tanımlıyor" ($\overline{X}$=1,85) düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Özel okulda görev yapanların örgütsel destek genel algı düzeylerinin "Katılmıyorum" ($\overline{X}$=2,38) ve duygusal emek ölçeği genel ortalamasının "Oldukça Tanımlıyor" düzeyinde olduğu belirlenmiştir ($\overline{X}$=3,65). Duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarından alınan en çok ve en az puan ortalamaları incelendiğinde; "Yüzeysel Rol Yapma" alt boyutunun "Tamamen Tanımlıyor" ($\overline{X}$=4,35) düzeyinde olduğu görülürken, "Otomatik duygusal düzenleme" alt boyutunun "Kısmen Tanımlıyor" ($\overline{X}$=2,75) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Literatürde öğretmenlerle yapılan araştırmalarda duygusal emek düzeyinin orta düzeyde olduğu başka araştırmalara da (Akbaş, 2016; Cingöz, 2018; Göç, 2017; Moran, 2018) rastlanmıştır. Ayrıca mevcut araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin en çok yüzeysel davranış stratejisini kullanması, Beğenirbaş (2013), Özgün (2015), Polatkan (2016) tarafından yapılan çalışmalarla uyumluluk gösterirken; bazı çalışmaların bulgularıyla da (Akın vd., 2014; Altınkurt, Güner, Şen ve Yılmaz, 2015; Kartal vd., 2017; Kıral, 2016) farklılık göstermektedir. Son olarak mevcut araştırmanın bulgusuna benzer olarak, özel ve devlet kurumunda çalışanların örgütsel destek algılarının kıyaslandığı başka araştırmalarda da (Doğan, 2014; Gül, 2010; Nayır, 2011; Taşdan, 2008) özelde çalışanların örgütsel destek algıları devlete çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Mevcut araştırmanın sonuçlarına göre, hem devlet hem de özelde çalışan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyi düşük çıkmış olsa da özel okulda çalışan öğretmenlerin devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre daha yüksek örgütsel destek algısına sahip oldukları görülmektedir. Diğer yandan, özelde çalışan öğretmenlerin devlet okulundaki öğretmenlere göre duygusal emek düzeylerinin daha yüksek düzeyde çıkması ise, iş yerinde duygularını düzenlerken kendi duygu durumlarını da önemsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Devlet ve özel okulda çalışan öğretmenlerin duygusal emek gösterimlerinin orta ve yüksek düzeylerde çıkmasının nedeni bu okullarda duygusal gösterim kurallarının net bir şekilde belirlenmemesinden dolayı öğretmenlerin deneme yanılma yoluyla duygusal emeğin çeşitli stratejilerine başvurmasından kaynaklanıyor olabilir. Kullanılan duygusal emek stratejisine göre

harcadıkları duygusal emek bu nedenle daha yüksek düzeyde çıkmış olabilir. Ayrıca her iki okul türünde de örgütsel destek algısı düşük çıktığı için, en çok kullanılan duygusal emek stratejisi yüzeysel davranış bulunmuş olabilir. Yönetiminden düşük düzeyde destek gören bir öğretmen için kurumunun örgütsel hedefleri uğruna duygusal emek harcarken derinlemesine ve samimi davranışlar sergilemeye çalışmasını beklemek öğretmen için zor olabilir. Bu nedenle düşük örgütsel destek algısına sahip öğretmenlerin yüzeysel davranışa başvurması beklenen bir davranıştır.

4.3 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde devlet ve özel okulda çalışan ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mezun olduğu fakülte, yaş, branş türü, mesleki kariyer evresi, okulda çalışma süresi ve okul türü açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.3.1. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 13'te devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek genel ve alt boyut düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık olup olmadığını inceleyen *t* testi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucuna göre devlet okullarındaki öğretmenlerin otomatik duygusal düzenleme davranışı ($t_{(416)}$=-2,825, p<0.01) ve yüzeysel rol yapma davranışının ($t_{(416)}$=3,086, p<0.01) cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler otomatik duygusal düzenleme davranışını ($\bar{x}$=2,03) kadın öğretmenlere göre ($\bar{x}$=1,79) daha çok gösterirken; kadın öğretmenler ise yüzeysel rol yapma davranışını ($\bar{x}$=4,12), erkek öğretmenlere göre ($\bar{x}$=3,87) daha fazla göstermektedir.

Tablo 13'te devlet okullarında çalışan öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinden duygusal sapma ($t_{(416)}$=1,383, p>0.05), derinden rol yapma ($t_{(416)}$=-1,102, p>0.05) ve duygusal emek genel düzeylerinde ($t_{(416)}$=0,199, p>0.05) diğer cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ayrıca, özel okulda görev yapan öğretmenlerin duygusal emeğin alt boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ($t_{(278)}$=0,180, p>0.05), yüzeysel rol yapma ($t_{(278)}$=-0,605, p>0.05), duygusal sapma ($t_{(278)}$=1,082, p>0.05), derinden rol yapma ($t_{(278)}$=-1,008, p>0.05) ve duygusal emek

genel düzeylerinde ($t_{(278)}$=0,523, p>0.05) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bulunmuştur.

Tablo 13: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	*t*	Sd	p	Levene Testi	
								F	p
Devlet Okulu									
Otomatik Duygusal Düzenleme	Kadın	311	1,79	0,74	-2,825	416	**0,005***	3,480	0,063
	Erkek	107	2,03	0,86					
Yüzeysel Rol Yapma	Kadın	311	4,12	0,70	3,086	416	**0,002***	0,020	0,903
	Erkek	107	3,87	0,71					
Duygusal Sapma	Kadın	311	4,03	0,73	1,383	416	0,167	0,850	0,357
	Erkek	107	3,91	0,77					
Derinden Rol Yapma	Kadın	311	2,08	0,75	-1,102	416	0,271	2,070	0,151
	Erkek	107	2,17	0,81					
Duygusal Emek	Kadın	311	3,00	0,24	0,199	416	0,842	0,270	0,603
	Erkek	107	3,00	0,22					
Özel Okul									
Otomatik Duygusal Düzenleme	Kadın	208	2,75	1,04	0,180	278	0,857	0,454	0,501
	Erkek	72	2,73	0,97					
Yüzeysel Rol Yapma	Kadın	208	4,34	0,54	-0,605	278	0,546	4,778	0,030
	Erkek	72	4,38	0,62					
Duygusal Sapma	Kadın	208	4,28	0,69	1,082	278	0,280	0,028	0,867
	Erkek	72	4,18	0,66					
Derinden Rol Yapma	Kadın	208	3,23	1,13	-1,008	278	0,314	0,881	0,349
	Erkek	72	3,38	1,06					
Duygusal Emek	Kadın	208	3,65	0,27	0,523	278	0,601	2,059	0,152
	Erkek	72	3,67	0,23					

*p<.05

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, mevcut araştırmadaki devlet okullarında çalışan öğretmenlerden elde edilen sonuçlara benzer nitelikte Özgün (2015) de erkek öğretmenlerin, kadınlara göre daha sık otomatik olarak duygularını düzenledikleri sonucuna ulaşırken, Basım ve Beğenirbaş (2013) da erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla daha çok samimi davranışta bulunduğu sonuca ulaşmıştır. Ancak bazı araştırmalarda cinsiyet ile duygusal emek arasında anlamlı bir farklılık çıkmazken (Kaya, 2009; Kıral, 2016; Moran, 2018; Savaş, 2012; Uysal, 2007), bazı araştırmalarda

da erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla yüzeysel davranış sergilediği görülmüştür (Akın vd. 2014; Beğenirbaş, 2013; Güler ve İrigüler; 2016; Keleş ve Tuna, 2016; Yılmaz vd. 2015).

Mevcut araştırma sonucundan erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla derinlemesine davranış stratejisine başvurması, erkek öğretmenlerin duygularını düzenlemede daha başarılı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Sonucun bu şekilde çıkması beklenmedik bir durumdur çünkü Hocschild'a (1983) göre kadınlar daha merhametli olup başkalarının ihtiyaçlarına kayıtsız kalamadıkları için pozitif tepkiler vermede daha yeteneklidir ve bu durum onları duygularını düzenlemede daha başarılı kılar. Mevcut araştırmada ise Hocschild'ın (1983) araştırması ile çelişkili bir sonuç çıktığı için, kadınların her zaman duygularını erkeklere göre daha başarılı bir şekilde düzenlediklerini söylemek doğru olmayabilir.

4.3.2. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 14'te devlet ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek genel ve alt boyut düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılık olup olmadığını inceleyen *t* testi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucuna göre özel okulda çalışan öğretmenlerin derinden rol yapma düzeyinde ($t_{(278)}$=-2,039, p<0.05) medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılık bekâr öğretmenlerin lehinedir. Başka bir ifade ile bekâr öğretmenlerin derinden rol yapma davranışları ($\bar{x}$=3,40) evli öğretmenlere göre $\bar{x}$=3,13) daha fazladır denilebilir.

Tablo 14'e göre, devlet öğretmenlerinde duygusal emeğin alt boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ($t_{(416)}$=0,069, p>0.05), yüzeysel rol yapma ($t_{(416)}$=0,072, p>0.05), duygusal sapma ($t_{(416)}$=-0,749, p>0.05), derinden rol yapma ($t_{(416)}$=-0,205, p>0.05) ve duygusal emek genel düzeyleri ($t_{(416)}$=-0,636, p>0.05) medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Özelde çalışan öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin diğer alt boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ($t_{(278)}$=0,063, p>0.05), yüzeysel rol yapma ($t_{(278)}$=0,983, p>0.05), duygusal sapma ($t_{(278)}$=1,961, p>0.05) ve duygusal emek genel düzeyleri ($t_{(278)}$=-0,294, p>0.05) medeni durum değişkenine göre istatiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 14: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları

	Medeni Durum	n	$\overline{X}$	ss	*t*	Sd	p	Levene Testi	
								F	p
Devlet Okulu									
Otomatik Duygusal Düzenleme	Evli	218	1,85	0,76	0,069	416	0,945	0,194	0,660
	Bekâr	200	1,85	0,79					
Yüzeysel Rol Yapma	Evli	218	4,06	0,74	0,072	416	0,942	0,984	0,322
	Bekâr	200	4,05	0,69					
Duygusal Sapma	Evli	218	3,97	0,77	-0,749	416	0,454	0,246	0,620
	Bekâr	200	4,03	0,71					
Derinden Rol Yapma	Evli	218	2,09	0,80	-0,205	416	0,838	2,443	0,119
	Bekâr	200	2,11	0,72					
Duygusal Emek	Evli	218	2,99	0,26	-0,636	416	0,525	2,910	0,089
	Bekâr	200	3,01	0,22					
Özel Okul									
Otomatik Duygusal Düzenleme	Evli	137	2,75	1,02	0,063	278	0,950	0,203	0,652
	Bekâr	143	2,74	1,02					
Yüzeysel Rol Yapma	Evli	137	4,38	0,57	0,983	278	0,326	0,000	0,996
	Bekâr	143	4,32	0,56					
Duygusal Sapma	Evli	137	4,34	0,64	1,961	278	0,051	2,297	0,131
	Bekâr	143	4,18	0,72					
Derinden Rol Yapma	Evli	137	3,13	1,12	-2,039	278	**0,042***	0,424	0,516
	Bekâr	143	3,40	1,10					
Duygusal Emek	Evli	137	3,65	0,25	-0,294	278	0,769	1,254	0,264
	Bekâr	143	3,66	0,27					

*p<.05

Bu araştırmanın özel okulda çıkan sonucuna benzer olarak evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre daha fazla yüzeysel davranış sergilediği görülürken (Yılmaz vd. 2015), yine evli olanların bekarlara göre daha çok duygusal emek harcadığı başka araştırmalarda da ortaya çıkmıştır (Beğenirbaş, 2013; Keleş ve Tuna, 2016). Ancak eğitim sektöründe yapılan bazı araştırmalarda medeni durum ve duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Demircan ve Turunç 2017; Moran, 2018; Özgün, 2015; Polatkan, 2016; Tekin, 2018). Cingöz ise 2018'de yaptığı araştırmada bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha fazla yüzeysel davranış sergilediğini bulmuştur. Sağlık ve turizm gibi farklı alanlarda yapılan araştırmalarda da medeni durum ve duygusal emek arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Köksel, 2009; İrigüler, 2015).

Mevcut araştırma sonucuna göre özel okulda çalışan bekâr öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha fazla derinlemesine davranışa başvuruyor olması, evli öğretmenlerin bekâr öğretmenlere göre evde daha fazla sorumluluklarının olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu nedenle, iş yerinde duygularını düzenleme görevi evli öğretmenler için fazladan iş yüküymüş gibi hissettirebilir ve duygularını düzenlerken karşısındaki insanlara karşı tahammül seviyeleri düşebilir. Evli öğretmenlere kıyasla evinde daha az sorumluluğa sahip olan bekâr öğretmenler ise, iş yerinde duygularını düzenleme konusunda daha ihtiyatlı davrandıkları için duygularını düzenleme konusunda daha başarılı olabilirler.

4.3.3. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 15'te devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek genel ve alt boyut düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık olup olmadığını inceleyen bağımsız örneklem *t* testi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucuna göre devlet okulunda çalışan öğretmenlerin duygusal emek alt boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ($t_{(416)}$=0,390, p>0.05), yüzeysel rol yapma ($t_{(416)}$=-0,179, p>0.05), duygusal sapma ($t_{(416)}$=0,846, p>0.05), derinden rol yapma ($t_{(416)}$=-0,741, p>0.05) ve duygusal emek genel düzeylerinde ($t_{(416)}$=0,248, p>0.05) eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Benzer şekilde özel okulda çalışan öğretmenlerin duygusal emek alt boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ($t_{(278)}$=0,968, p>0.05), yüzeysel rol yapma ($t_{(278)}$=0,488, p>0.05), duygusal sapma ($t_{(278)}$=-1,239, p>0.05), derinden rol yapma ($t_{(278)}$=-0,327, p>0.05) ve duygusal emek genel düzeylerinde ($t_{(278)}$=-0,048, p>0.05) eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Literatüre göre bu araştırma sonucu ile benzer şekilde Polatkan da 2016 yılında öğretmenlerle yaptığı araştırmada duygusal emeğin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığını tespit etmiştir. Beğenirbaş'ın (2013) yaptığı araştırmada ise, doktora yapmış öğretmenlerin derinden rol yapma davranışı diğer seviyedeki öğretmenlere göre daha düşük bulunmuştur. Polatkan (2016) ve bu araştırma sonucunda bulunan eğitim durumunun duygusal emek gösterimlerini etkilememesi beklenmedik bir sonuçtur çünkü eğitim düzeyinin artması öğretmenlerin karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerini daha iyi anlamasına yarar sağlayacağı öngörülmektedir

(Ünal, 2011). Mevcut araştırma sonucuna göre ise öğretmenlerin eğitim durumlarının onların duygusal emek gösterimlerini etkilemediği ifade edilebilir. Bu araştırma sonucundan hareketle, öğretmenlerin aldıkları eğitimin duygularını kontrol etme beceresini geliştirmeye yönelik bir eğitim olmadığı için eğitim durumlarının duygusal emek üzerinde etkili olmadığı söylenebilir.

Tablo 15: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	**n**	$\overline{X}$	**ss**	***t***	**Sd**	**p**	**Levene Testi**	
								F	**p**
Devlet Okulu									
Otomatik Duygusal Düzenleme	Lisans	314	1,86	0,76	0,390	416	0,697	0,701	0,403
	Yüksek Lisans	104	1,83	0,82					
Yüzeysel Rol Yapma	Lisans	314	4,05	0,71	-0,179	416	0,858	0,104	0,747
	Yüksek Lisans	104	4,06	0,72					
Duygusal Sapma	Lisans	314	4,02	0,73	0,846	416	0,398	1,450	0,229
	Yüksek Lisans	104	3,94	0,78					
Derinden Rol Yapma	Lisans	314	2,08	0,76	-0,741	416	0,459	0,021	0,884
	Yüksek Lisans	104	2,15	0,78					
Duygusal Emek	Lisans	314	3,00	0,24	0,248	416	0,804	0,235	0,628
	Yüksek Lisans	104	3,00	0,25					
Özel Okul									
Otomatik Duygusal Düzenleme	Lisans	226	2,78	1,07	0,968	278	0,334	7,839	**0,005***
	Yüksek Lisans	54	2,63	0,76					
Yüzeysel Rol Yapma	Lisans	226	4,36	0,56	0,488	278	0,626	0,282	0,596
	Yüksek Lisans	54	4,31	0,59					
Duygusal Sapma	Lisans	226	4,23	0,70	-1,239	278	0,216	0,672	0,413
	Yüksek Lisans	54	4,36	0,62					
Derinden Rol Yapma	Lisans	226	3,26	1,14	-0,327	278	0,744	1,600	0,207
	Yüksek Lisans	54	3,31	1,03					
Duygusal Emek	Lisans	226	3,65	0,26	0,048	278	0,962	0,011	0,918
	Yüksek Lisans	54	3,65	0,26					

*p<.05

4.3.4. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Mezun Oldukları Fakülteye İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 16'da devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek genel ve alt boyut düzeylerinin mezun olduğu fakülte değişkenine göre farklılık olup olmadığını inceleyen varyans analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucuna göre devlet okulundaki öğretmenlerinin duygusal emek alt boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ($F_{(2,415)}$=1,120, p>0.05), yüzeysel rol yapma ($F_{(2,415)}$=0,780 p>0.05) duygusal sapma ($F_{(2,415)}$=0,941, p>0.05), derinden rol yapma ($F_{(2,415)}$=0,478, p>0.05) ve duygusal emek genel düzeylerinde ($F_{(2,415)}$=0,163, p>0.05) mezun olduğu fakülte değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğuna dair bir kanıt bulunmamıştır. Ayrıca özel okul öğretmenlerinin duygusal emek alt boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ($F_{(2,277)}$=0,095, p>0.05), yüzeysel rol yapma ($F_{(2,277)}$=0,583, p>0.05) duygusal sapma ($F_{(2,277)}$=1,522, p>0.05), derinden rol yapma ($F_{(2,277)}$=1,134, p>0.05) ve duygusal emek genel düzeylerinde ($F_{(2,277)}$=0,913, p>0.05) mezun olduğu fakülte değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğuna dair bir kanıt bulunmamıştır.

Mevcut araştırma sonucu ile benzer şekilde Tabak'ın (2017), öğretmenlerle yaptığı araştırmada da duygusal emek ile mezun olunan fakülte arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Buna göre, mezun olunan fakülte türünün duygusal emek davranışları üzerinde belirleyici bir etkisi yoktur. Bir başka ifade ile öğretmenler duygusal emek davranış stratejilerine başvururken mezun oldukları fakültenin bir önemi olmamaktadır denilebilir.

Tablo 16: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Mezun Oldukları Fakülteye İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Mezuniyet Durumu	n	$\bar{x}$	ss	Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Devlet Okulu										
Otomatik Duygusal Düzenleme	Eğitim	289	1,81	0,76	Gruplar arası	1,345	2	0,672	1,120	0,327
	Fen Edebiyat	96	1,93	0,81	Grup içi	249,18	415	0,6		
	Diğer	33	1,96	0,80	Toplam	250,525	417			
Yüzeysel Rol Yapma	Eğitim	289	4,04	0,71	Gruplar arası	0,254	2	0,127	0,249	0,780
	Fen Edebiyat	96	4,09	0,70	Grup içi	211,628	415	0,51		
	Diğer	33	4,01	0,76	Toplam	211,882	417			

Tablo 16 - devamı

Duygusal Sapma	Eğitim	289	4,02	0,76	Gruplar arası	1,036	2	0,518	0,941	0,391
	Fen Edebiyat	96	3,91	0,75	Grup içi	228,441	415	0,55		
	Diğer	33	4,07	0,55	Toplam	229,478	417			
Derinden Rol Yapma	Eğitim	289	2,11	0,77	Gruplar arası	0,558	2	0,279	0,478	0,621
	Fen Edebiyat	96	2,12	0,72	Grup içi	242,262	415	0,584		
	Diğer	33	1,98	0,83	Toplam	242,82	417			
Duygusal Emek	Eğitim	289	3,00	0,24	Gruplar arası	0,019	2	0,009	0,163	0,850
	Fen Edebiyat	96	3,01	0,24	Grup içi	23,786	415	0,057		
	Diğer	33	3,00	0,24	Toplam	23,805	417			
Özel Okul										
Otomatik Duygusal Düzenleme	Eğitim	177	2,76	1,02	Gruplar arası	0,199	2	0,1	0,095	0,909
	Fen Edebiyat	72	2,75	1,00	Grup içi	289,277	277	1,044		
	Diğer	31	2,67	1,08	Toplam	289,476	279			
Yüzeysel Rol Yapma	Eğitim	177	4,34	0,56	Gruplar arası	0,373	2	0,186	0,583	0,559
	Fen Edebiyat	72	4,33	0,58	Grup içi	88,647	277	0,32		
	Diğer	31	4,45	0,56	Toplam	89,019	279			
Duygusal Sapma	Eğitim	177	4,28	0,66	Gruplar arası	1,42	2	0,71	1,522	0,220
	Fen Edebiyat	72	4,14	0,75	Grup içi	129,231	277	0,467		
	Diğer	31	4,36	0,63	Toplam	130,651	279			
Derinden Rol Yapma	Eğitim	177	3,19	1,07	Gruplar arası	2,816	2	1,408	1,134	0,323
	Fen Edebiyat	72	3,41	1,15	Grup içi	343,828	277	1,241		
	Diğer	31	3,35	1,26	Toplam	346,644	279			
Duygusal Emek	Eğitim	177	3,64	0,24	Gruplar arası	0,122	2	0,061	0,913	0,402
	Fen Edebiyat	72	3,66	0,28	Grup içi	18,552	277	0,067		
	Diğer	31	3,71	0,30	Toplam	18,675	279			

4.3.5. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Aşağıda tablo 17'de devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek genel ve alt boyut düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılık olup olmadığını inceleyen varyans analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucuna göre devlet okullarında çalışan öğretmenlerin duygusal emek alt boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ($F_{(4,413)}$=1,830, p>0.05), yüzeysel rol yapma ($F_{(4,413)}$=1,110 p>0.05) duygusal sapma ($F_{(4,413)}$=0,940, p>0.05), derinden rol yapma ($F_{(4,413)}$=0,820, p>0.05) ve duygusal emek genel düzeylerinde ($F_{(4,413)}$=1,120, p>0.05) yaş değişkenine göre

anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Bir diğer ifade ile, devlet okulu öğretmenlerinin yaşlarının farklı olmasının duygusal emek üzerinde herhangi bir etkisi görülmemektedir. Ayrıca özel okul öğretmenlerinin duygusal emek alt boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ($F_{(4,275)}$=0,860, p>0.05), duygusal sapma ($F_{(4,275)}$=1,110, p>0.05) ve duygusal emek genel düzeylerinde ($F_{(4,275)}$=1,230, p>0.05) yaş değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 17'ye göre özel okulda çalışan öğretmenlerin yüzeysel rol yapma düzeyinde ($F_{(4,275)}$=2,780, p<0.05) yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu incelemek için LSD testi yapılmıştır. Buna göre yaşı 26-31, 32-37, 38-43 olan katılımcıların puanları arasında 26-31 olan katılımcıların lehine bir fark olduğu görülmüştür. Yaş değişkenine göre yüzeysel rol yapma düzeyi puanları ortalamaları en yüksek olan katılımcıların 26-31 ($\bar{X}$=4,47) olanlardan oluşurken en düşük yüzeysel rol yapma düzeyi puan ortalamaları 38-43 ($\bar{X}$=4,18) olanlardan gözlemlenmiştir. Özel okuldaki öğretmenlerin algıladıkları derinden rol yapma düzeyinde ($F_{(4,275)}$=3,030, p<0.05) yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu incelemek için LSD testi yapılmıştır. Buna göre yaşı 44 ve üzeri, 20-25, 26-31, 32-37 olan katılımcıların puanları arasında 44 ve üzeri olan katılımcıların lehine bir fark olduğu görülmüştür. Yaş değişkenine göre derinden rol yapma düzeyi puanları ortalamaları en yüksek olan katılımcıların 44 ve üzeri ($\bar{X}$=4,17) olanlardan oluşurken en düşük derinden rol yapma düzeyi puan ortalamaları 32-37 ($\bar{X}$=3,14) olanlardan oluştuğu bulunmuştur.

Tablo 17: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş	n	$\overline{X}$	ss	Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	LSD
	Devlet Okulu										
Otomatik Duygusal Düzenleme	20-25	86	1,95	0,76	Gruplar arası	4,361	4	1,09	1,830	0,122	-
	26-31	163	1,78	0,75	Grup içi	246,164	413	0,60			
	32-37	105	1,86	0,81	Toplam	250,525	417				
	38-43	30	2,09	0,88							
	44 ve üzeri	34	1,69	0,68							
Yüzeysel Rol Yapma	20-25	86	4,12	0,69	Gruplar arası	2,255	4	0,56	1,110	0,351	-
	26-31	163	4,06	0,72	Grup içi	209,627	413	0,51			

Tablo 17 – devamı

	32-37	105	4,01	0,73	Toplam	211,882	417				
	38-43	30	3,84	0,72							
	44 ve üzeri	34	4,15	0,67							
Duygusal Sapma	20-25	86	3,88	0,80	Gruplar arası	2,068	4	0,52	0,940	0,441	-
	26-31	163	3,99	0,73	Grup içi	227,41	413	0,55			
	32-37	105	4,07	0,74	Toplam	229,478	417				
	38-43	30	4,01	0,64							
	44 ve üzeri	34	4,09	0,72							
Derinden Rol Yapma	20-25	86	2,12	0,77	Gruplar arası	1,911	4	0,48	0,820	0,514	-
	26-31	163	2,08	0,74	Grup içi	240,909	413	0,58			
	32-37	105	2,07	0,76	Toplam	242,82	417				
	38-43	30	2,33	0,69							
	44 ve üzeri	34	2,03	0,94							
Duygusal Emek	20-25	86	3,02	0,25	Gruplar arası	0,255	4	0,06	1,120	0,348	-
	26-31	163	2,98	0,24	Grup içi	23,55	413	0,06			
	32-37	105	3,00	0,23	Toplam	23,805	417				
	38-43	30	3,07	0,19							
	44 ve üzeri	34	2,99	0,26							
	Özel Okul										
Otomatik Duygusal Düzenle-me	20-25	47	2,54	0,96	Gruplar arası	3,589	4	0,90	0,860	0,486	-
	26-31	121	2,72	1,05	Grup içi	285,887	275	1,04			
	32-37	68	2,86	0,87	Toplam	289,476	279				
	38-43	32	2,86	1,12							
	44 ve üzeri	12	2,88	1,34							
Yüzeysel Rol Yapma	a) 20-25	47	4,29	0,58	Gruplar arası	3,463	4	0,87	2,780	**0,027***	b>c b>d
	b) 26-31	121	4,47	0,53	Grup içi	85,556	275	0,31			
	c) 32-37	68	4,28	0,54	Toplam	89,019	279				
	d) 38-43	32	4,18	0,63							
	e) 44 ve üzeri	12	4,22	0,62							
Duygusal Sapma	20-25	47	4,37	0,63	Gruplar arası	2,083	4	0,52	1,110	0,350	-
	26-31	121	4,26	0,65	Grup içi	128,568	275	0,47			
	32-37	68	4,27	0,72	Toplam	130,651	279				
	38-43	32	4,17	0,78							
	44 ve üzeri	12	3,93	0,78							
Derinden Rol Yapma	a) 20-25	47	3,33	1,15	Gruplar arası	14,615	4	3,65	3,030	**0,018***	e>a e>b e>c
	b) 26-31	121	3,16	1,13	Grup içi	332,029	275	1,21			
	c) 32-37	68	3,14	0,98	Toplam	346,644	279				

Tablo 17 – devamı

	d) 38-43	32	3,53	1,18							
	e) 44 ve üzeri	12	4,17	0,94							
Duygusal Emek	20-25	47	3,63	0,26	Gruplar arası	0,327	4	0,08	1,230	0,300	-
	26-31	121	3,65	0,25	Grup içi	18,348	275	0,07			
	32-37	68	3,64	0,26	Toplam	18,675	279				
	38-43	32	3,68	0,25							
	44 ve üzeri	12	3,80	0,37							

*p<.05

Göç'ün (2017) okul müdürleriyle yaptığı araştırmada da mevcut araştırma sonucu ile benzer sonuç çıkmış ve üst yaş grubundaki okul müdürlerinin alt yaş grubundaki okul müdürlerine kıyasla daha fazla derinden rol yapma davranışında bulunduğu gözlemlenmiştir. Başka araştırmalarda da (Köse vd 2011; Polatkan, 2016; Uysal, 2007; Ünler Öz, 2007) benzer sonuçlar çıktığı görülürken; yaş ile duygusal emek arasında anlamlı bir fark çıkmayan araştırmalar da vardır (Basım ve Beğenirbaş, 2013; Kaya, 2009; Köksel, 2009; Tabak, 2017).

Buna göre mevcut araştırma sonucundan hareketle, yaş arttıkça derinden rol yapma düzeyinde artış görülmesinin sebebi, yaşla birlikte tecrübeler de arttığı için duyguların daha kolay kontrol edilmesi olabilir. Bu bulgu, artan yaşla birlikte kişilerde olgunluk seviyesinin de arttığı ve kurulan ilişkilerde yüzeysel rol yapma yerine empati ile yaklaşma becerisinin geliştiği şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla, olgun yaşta olan öğretmenlerin, duygusal olaylar karşısında daha fazla tecrübeli olmasından dolayı, gösterilmesi gereken duygusal ifadeleri daha rahat sergiliyor olduğu söylenebilir.

4.3.6. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Branşa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 18'de devlet ve özel okulda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek genel ve alt boyut düzeylerinin branşlarına göre farklılık olup olmadığını inceleyen varyans analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucuna devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek alt boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ($F_{(3,414)}$=2,443, p>0.05), yüzeysel rol yapma ($F_{(3,414)}$=0,804 p>0.05) duygusal sapma ($F_{(3,414)}$=0,189, p>0.05), derinden rol yapma ($F_{(3,414)}$=0,204, p>0.05) ve duygusal emek genel düzeylerinde ($F_{(3,414)}$=1,207, p>0.05) branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı göre anlamlı bir farklılık olduğuna dair kanıt bulunamamıştır. Ayrıca özel okul öğretmenlerinin duygusal emek alt boyutlarından

otomatik duygusal düzenleme ($F_{(3,276)}$=0,662, p>0.05), yüzeysel rol yapma ($F_{(3,276)}$=1,217, p>0.05), duygusal sapma ($F_{(3,276)}$=1,933, p>0.05), derinden rol yapma ($F_{(3,276)}$=1,392, p>0.05) ve duygusal emek genel düzeylerinde ($F_{(3,276)}$=0,771, p>0.05) branş değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

Literatürde bu araştırma sonucu ile benzer olarak, Tabak (2017) ile Basım ve Beğenirbaş (2013) öğretmenlerde branş açısından duygusal emek gösterimlerinde fark olmadığını bulmuştur. Ancak Cingöz (2018), duygusal emeğin doğal duygular alt boyutu ile branş arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulmuştur. Cingöz'ün araştırma sonucuna göre; Türkçe-Sosyal alanındaki öğretmenler, Türkçe-Matematik ve Matematik-Fen alanında yer alan öğretmenlere göre daha fazla doğal duygular sergilediği belirtilmiştir. Mevcut araştırma sonucunda duygusal emek üzerinde branşın etkili olmaması, öğretmenlerin branş farketmeksizin duygusal emek stratejilerine başvurduklarını göstermektedir.

Tablo 18: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Branşa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Branş	**n**	$\overline{X}$	**ss**	**Varyansların Kaynağı**	**Kareler Toplamı**	**Sd**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**p**
	Devlet Okulu									
Otomatik Duygusal Düzenleme	Sözel grup dersleri	121	1,89	0,77	Gruplar arası	4,357	3	1,452	2,443	0,064
	Sayısal grup dersleri	217	1,78	0,74	Grup içi	246,168	414	0,595		
	Yetenek ve beceri dersleri	38	1,83	0,76	Toplam	250,525	417			
	Diğer	42	2,12	0,93						
Yüzeysel Rol Yapma	Sözel grup dersleri	121	4,05	0,68	Gruplar arası	1,227	3	0,409	0,804	0,492
	Sayısal grup dersleri	217	4,09	0,70	Grup içi	210,655	414	0,509		
	Yetenek ve beceri dersleri	38	3,98	0,72	Toplam	211,882	417			
	Diğer	42	3,92	0,85						
Duygusal Sapma	Sözel grup dersleri	121	3,97	0,77	Gruplar arası	0,314	3	0,105	0,189	0,904
	Sayısal grup dersleri	217	4,00	0,74	Grup içi	229,164	414	0,554		
	Yetenek ve beceri dersleri	38	4,02	0,71	Toplam	229,478	417			
	Diğer	42	4,06	0,74						
Derinden Rol Yapma	Sözel grup dersleri	121	2,14	0,75	Gruplar arası	0,358	3	0,119	0,204	0,894
	Sayısal grup dersleri	217	2,08	0,74	Grup içi	242,462	414	0,586		

Tablo 18 – devamı

	Yet.ve bec.	38	2,05	0,79	Toplam		242,82	417		
	Diğer	42	2,11	0,92						
Duygusal Emek	Sözel grup dersleri	121	3,01	0,25	Gruplar arası	0,206	3	0,069	1,207	0,307
	Sayısal grup dersleri	217	2,99	0,24	Grup içi	23,598	414	0,057		
	Yetenek ve beceri dersleri	38	2,97	0,24	Toplam	23,805	417			
	Diğer	42	3,05	0,17						
	Özel Okul									
Otomatik Duygusal Düzenleme	Sözel grup dersleri	83	2,75	1,01	Gruplar arası	2,068	3	0,689	0,662	0,576
	Sayısal grup dersleri	132	2,77	0,98	Grup içi	287,409	276	1,041		
	Yetenek ve beceri dersleri	35	2,83	1,10	Toplam	289,476	279			
	Diğer	30	2,51	1,13						
Yüzeysel Rol Yapma	Sözel grup dersleri	83	4,29	0,54	Gruplar arası	1,162	3	0,387	1,217	0,304
	Sayısal grup dersleri	132	4,35	0,55	Grup içi	87,858	276	0,318		
	Yetenek ve beceri dersleri	35	4,33	0,70	Toplam	89,019	279			
	Diğer	30	4,52	0,52						
Duygusal Sapma	Sözel grup dersleri	83	4,14	0,67	Gruplar arası	2,689	3	0,896	1,933	0,124
	Sayısal grup dersleri	132	4,28	0,69	Grup içi	127,962	276	0,464		
	Yetenek ve beceri dersleri	35	4,46	0,65	Toplam	130,651	279			
	Diğer	30	4,21	0,69						
Derinden Rol Yapma	Sözel grup dersleri	83	3,46	1,09	Gruplar arası	5,166	3	1,722	1,392	0,246
	Sayısal grup dersleri	132	3,15	1,06	Grup içi	341,478	276	1,237		
	Yetenek ve beceri dersleri	35	3,22	1,22	Toplam	346,644	279			
	Diğer	30	3,33	1,28						
Duygusal Emek	Sözel grup dersleri	83	3,66	0,23	Gruplar arası	0,155	3	0,052	0,771	0,511
	Sayısal grup dersleri	132	3,64	0,26	Grup içi	18,52	276	0,067		
	Yetenek ve beceri dersleri	35	3,71	0,28	Toplam	18,675	279			
	Diğer	30	3,64	0,31						

*p<.05

4.3.7. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Mesleki Kariyer Evresine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 19'da devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek genel ve alt boyut düzeylerinin mesleki kariyer evresi değişkenine göre farklılık olup olmadığını inceleyen varyans analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucuna göre, devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek alt boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ($F_{(4,413)}$=0,470, p>0.05), yüzeysel rol yapma ($F_{(4,413)}$=1,240 p>0.05) duygusal sapma ($F_{(4,413)}$=0,340, p>0.05), derinden rol yapma ($F_{(4,413)}$=0,640, p>0.05) ve duygusal emek genel düzeylerinde ($F_{(4,413)}$=0,170, p>0.05) mesleki kariyer evresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğuna dair bir kanıt bulunmamıştır. Ayrıca özel okul öğretmenlerinin duygusal emek alt boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ($F_{(4,275)}$=1,220, p>0.05), duygusal sapma ($F_{(4,275)}$=1,260, p>0.05) ve duygusal emek genel düzeylerinde ($F_{(4,275)}$=1,560, p>0.05) mesleki kariyer evresi değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 19'da özel okulda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma düzeyinde ($F_{(4,275)}$=3,00, p<0.05) mesleki kariyer evresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir.Yüzeysel rol yapma boyutunda farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu incelemek için LSD testi yapılmıştır. Buna göre 1-5 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl olan katılımcıların puanları arasında 1-5 yıl olan katılımcıların lehine bir fark olduğu görülmüştür. Mesleki kıdem değişkenine göre yüzeysel rol yapma düzeyi puanları ortalamaları en yüksek olan katılımcıların 1-5 yıl ($\bar{X}$=4,43) olanlardan oluşurken en düşük yüzeysel rol yapma düzeyi puan ortalamaları 11-15 yıl ($\bar{X}$=4,11) olanlardan gözlemlenmiştir.

Tablo 19'da özel okulda görev yapan öğretmenlerin algıladıkları derinden rol yapma düzeyinde ($F_{(4,275)}$=2,980, p<0.05) mesleki kariyer değişkenine göre oluşan farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu incelemek için LSD testi yapılmıştır. Buna göre 21 yıl ve üzeri, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 16-20 yıl olan katılımcıların puanları arasında 21 yıl ve üzeri olan katılımcıların lehine bir fark olduğu görülmüştür. Mesleki kıdem değişkenine göre derinden rol yapma düzeyi puanları ortalamaları en yüksek olan katılımcıların 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}$=4,07) olanlardan oluşurken en düşük derinden rol yapma düzeyi puan ortalamaları 6-10 yıl ($\bar{X}$=3,15) olanlardan gözlemlenmiştir.

Tablo 19: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Mesleki Kariyer Evresine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Mesleki Kariyer Evresi	n	$\overline{X}$	ss	Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	LSD
	Devlet Okulu										
Otomatik Duygusal Düzenleme	1-5 yıl	217	1,87	0,76	Gruplar arası	1,124	4	0,281	0,470	0,760	-
	6-10 yıl	82	1,78	0,79	Grup içi	249,401	413	0,604			
	11-15 yıl	47	1,92	0,78	Toplam	250,525	417				
	16-20 yıl	24	1,73	0,85							
	21 yıl ve üzeri	48	1,89	0,82							
Yüzeysel Rol Yapma	1-5 yıl	217	4,04	0,74	Gruplar arası	2,519	4	0,63	1,240	0,290	-
	6-10 yıl	82	4,18	0,60	Grup içi	209,363	413	0,507			
	11-15 yıl	47	3,90	0,74	Toplam	211,882	417				
	16-20 yıl	24	4,11	0,73							
	21 yıl ve üzeri	48	4,02	0,75							
Duygusal Sapma	1-5 yıl	217	3,96	0,76	Gruplar arası	0,757	4	0,189	0,340	0,850	-
	6-10 yıl	82	4,06	0,67	Grup içi	228,721	413	0,554			
	11-15 yıl	47	4,03	0,74	Toplam	229,478	417				
	16-20 yıl	24	4,03	0,84							
	e)21 yıl ve üzeri	48	4,03	0,74							
Duygusal Sapma	1-5 yıl	163	4,28	0,66	Gruplar arası	2,357	4	0,59	1,260	0,290	-
	6-10 yıl	47	4,37	0,64	Grup içi	128,294	275	0,47			
	11-15 yıl	22	4,00	0,76	Toplam	130,651	279				
	16-20 yıl	29	4,18	0,73							
	21 yıl ve üzeri	19	4,19	0,80							
	Toplam	280	4,26	0,68							
Derinden Rol Yapma	a)1-5 yıl	163	3,19	1,13	Gruplar arası	14,387	4	3,60	2,980	**0,020***	e>a e>b e>d
	b)6-10 yıl	47	3,15	1,05	Grup içi	332,258	275	1,21			
	c)11-15 yıl	22	3,40	1,13	Toplam	346,644	279				
	d)16-20 yıl	29	3,26	1,07							
	e)21 yıl ve üzeri	19	4,07	0,98							
	Toplam	280	3,27	1,11							
Duygusal Emek	1-5 yıl	163	3,64	0,24	Gruplar arası	0,414	4	0,10	1,560	0,190	-
	6-10 yıl	47	3,64	0,28	Grup içi	18,261	275	0,07			
	11-15 yıl	22	3,64	0,28	Toplam	18,675	279				
	16-20 yıl	29	3,66	0,24							
	21 yıl ve üzeri	19	3,79	0,34							
	Toplam	280	3,65	0,26							

*p<.05

Literatürde bu araştırma sonucu ile benzer olarak Cingöz'ün (2018) öğretmenlerle ve Göç'ün (2017) okul müdürleriyle yaptığı araştırmada rastlanmıştır. Bu araştırmalara göre, toplam hizmet süresi arttıkça derinden rol yapma gösteriminde artış olduğu görülmüştür. Bunun tersi olarak, öğretmenlerle yapılan araştırmalarda mesleki kariyer evresi ve duygusal emek arasında fark çıkmayan araştırmalar da vardır (Moran, 2018; Polatkan 2016; Tabak, 2017). Eğitim dışındaki farklı alanlarda yapılan araştırmalarda (banka, sağlık, turizm vb.) ise, Ünler Öz (2007) ve Oğuz ve Özkul, (2016), banka çalışanlarındaki mesleki kariyer evresinin artışına bağlı olarak derinden rol yapma davranışının arttığı sonucunu bulması bu araştırma sonucunu desteklerken; Keleş (2014) mesleki kıdemin artmasıyla yüzeysel davranışın arttığını gözlemlemiş ve Köse ve diğerleri (2011), mesleki kariyer evresi ile duygusal emek arasında anlamlı bir farklılık bulmamıştır.

Elde edilen bu bulgulardan hareketle, mesleki kariyer evresi yüksek olan öğretmenlerin meslekteki deneyimleri arttıkça, daha olgun davrandıkları söylenebilir. Yaş alarak kazanılan deneyimler, öğretmenlerin daha sağduyulu davranmasına imkan sağladığı için, derinden rol yapma davranışını kullanıyor olabilirler. Bu nedenle, mesleki tecrübesi ve yaşı daha fazla olan öğretmenler hangi durumda nasıl davranması gerektiği konusunda daha bilgili olabilir. Bunun tam tersi şekilde, mesleğe yeni girmiş olan öğretmenlerin yaşayarak ve yaşlanarak kazandığı deneyimlerin çok daha az olması sebebiyle yüzeysel rol yapma davranışları yüksek çıkmış olabilir. Sonuç olarak, mesleki kariyer evresi arttıkça öğretmenlerin duygularını daha iyi kontrol ettiği söylenebilir.

4.3.8. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Aynı Okulda Çalışma Süresine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 20'de devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının genel ve alt boyut düzeylerinde kurumda çalışma süresine göre farklılık olup olmadığını inceleyen varyans analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucuna göre devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek alt boyutlarından duygusal sapma ($F_{(3,414)}$=0,809, p>0.05), derinden rol yapma ($F_{(3,414)}$= 2,047, p>0.05) ve duygusal emek genel düzeylerinde ($F_{(3,414)}$=0,781, p>0.05) aynı okulda çalışma süresine ilişkin anlamlı bir fark çıkmamıştır. Ayrıca özel okul öğretmenlerinin duygusal emek alt boyutlarından otomatik duygusal düzenleme

($F_{(3,276)}$=0,994, p>0.05), yüzeysel rol yapma ($F_{(3,276)}$=1,339, p>0.05), duygusal sapma ($F_{(3,276)}$=0,907, p>0.05) ve duygusal emek genel düzeylerinde ($F_{(3,276)}$=2,183, p>0.05) aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 20: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Okulda Çalışma Süresine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Okulda Çalışma Süresi	n	$\overline{X}$	ss	Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	LSD
	Devlet Okulu										
Otomatik Duygusal Düzenleme	a)1 yıldan az	339	1,86	0,77	Gruplar arası	6,141	3	2,047	3,468	**0,016***	c>a c>b c>d
	b)1-5 yıl	28	1,75	0,72	Grup içi	244,384	414	0,59			
	c)6-10 yıl	20	2,28	1,05	Toplam	250,525	417				
	d)11 yıl ve üzeri	31	1,59	0,53							
Yüzeysel Rol Yapma	a)1 yıldan az	339	4,06	0,71	Gruplar arası	4,154	3	1,385	2,759	**0,042***	a>c d>c
	b)1-5 yıl	28	3,96	0,80	Grup içi	207,729	414	0,502			
	c)6-10 yıl	20	3,73	0,78	Toplam	211,882	417				
	d)11 yıl ve üzeri	31	4,30	0,56							
Duygusal Sapma	1 yıldan az	339	3,99	0,75	Gruplar arası	1,337	3	0,446	0,809	0,489	
	1-5 yıl	28	3,99	0,71	Grup içi	228,14	414	0,551			
	6-10 yıl	20	3,84	0,76	Toplam	229,478	417				
	11 yıl ve üzeri	31	4,16	0,67							
Derinden Rol Yapma	1 yıldan az	339	2,09	0,75	Gruplar arası	3,549	3	1,183	2,047	0,107	
	1-5 yıl	28	2,19	0,73	Grup içi	239,271	414	0,578			
	6-10 yıl	20	2,45	1,00	Toplam	242,82	417				
	11 yıl ve üzeri	31	1,94	0,73							
Duygusal Emek	1 yıldan az	339	3,00	0,24	Gruplar arası	0,134	3	0,045	0,781	0,505	
	1-5 yıl	28	2,97	0,25	Grup içi	23,671	414	0,057			
	6-10 yıl	20	3,08	0,19	Toplam	23,805	417				
	11 yıl ve üzeri	31	3,00	0,26							
	Özel Okul										
Otomatik Duygusal Düzenleme	1 yıldan az	227	2,72	1,00	Gruplar arası	3,095	3	1,032	0,994	0,396	
	1-5 yıl	22	2,81	1,01	Grup içi	286,382	276	1,038			
	6-10 yıl	16	3,14	1,01	Toplam	289,476	279				
	11 yıl ve üzeri	15	2,57	1,35							
Yüzeysel Rol Yapma	1 yıldan az	227	4,38	0,56	Gruplar arası	1,277	3	0,426	1,339	0,262	
	1-5 yıl	22	4,21	0,53	Grup içi	87,742	276	0,318			
	6-10 yıl	16	4,25	0,63	Toplam	89,019	279				

Tablo 20 – devamı

	11 yıl ve üzeri	15	4,17	0,65							
Duygusal Sapma	1 yıldan az	227	4,29	0,67	Gruplar arası	1,275	3	0,425	0,907	0,438	
	1-5 yıl	22	4,14	0,64	Grup içi	129,376	276	0,469			
	6-10 yıl	16	4,11	0,89	Toplam	130,651	279				
	11 yıl ve üzeri	15	4,09	0,79							
Derinden Rol Yapma	a)1 yıldan az	227	3,17	1,09	Gruplar arası	14,833	3	4,944	4,113	0,007 *	d>a
	b)1-5 yıl	22	3,48	1,16	Grup içi	331,812	276	1,202			
	c)6-10 yıl	16	3,69	1,20	Toplam	346,644	279				
	d)11 yıl ve üzeri	15	4,03	1,02							
Duygusal Emek	1 yıldan az	227	3,64	0,25	Gruplar arası	0,433	3	0,144	2,183	0,090	
	1-5 yıl	22	3,66	0,26	Grup içi	18,242	276	0,066			
	6-10 yıl	16	3,80	0,30	Toplam	18,675	279				
	11 yıl ve üzeri	15	3,72	0,35							

Tablo 20'ye göre, devlet okulundaki öğretmenlerin otomatik duygusal düzenleme düzeyinde ($F_{(3,414)}$=3,468, p<0.05) aynı okuldaki çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu incelemek için LSD testi yapılmıştır. Buna göre 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri olan katılımcıların puanları arasında 6-10 yıl olan katılımcıların lehine bir fark olduğu görülmüştür. Kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre otomatik duygusal düzenleme düzeyi puanları ortalamaları en yüksek olan katılımcıların 6-10 yıl ($\bar{X}$=2,28) olanlardan oluşurken en düşük otomatik duygusal düzenleme düzeyi puan ortalamaları 11 yıl ve üzeri ($\bar{X}$=1,59) olanlardan gözlemlenmiştir.

Tablo 20'ye göre, devlet okulundaki öğretmenlerin yüzeysel rol yapma düzeyinde ($F_{(3,414)}$=2,759, p<0.05) okuldaki çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu incelemek için LSD testi yapılmıştır. Buna göre 1 yıldan az, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri olan katılımcıların puanları arasında 6-10 yıl olan katılımcıların aleyhine bir fark olduğu görülmüştür. Kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre yüzeysel rol yapma

düzeyi puanları ortalamaları en yüksek olan katılımcıların 11 yıl ve üzeri ($\bar{X}$=4,30) olanlardan oluşurken en düşük yüzeysel rol yapma düzeyi puan ortalamaları 6-10 yıl ($\bar{X}$=3,73) olanlardan gözlemlenmiştir. Bu bulgulara göre, devlet okullarında çalışan öğretmenlerde aynı kurumda çalışma süresinin artması otomatik duygusal düzenleme davranışını düşürürken yüzeysel rol yapmanın artmasına sebep olduğu söylenilebilir.

Özel okullardaki öğretmenlerin derinden rol yapma düzeyinde kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı göre anlamlı bir farklılık görülmektedir (p=0.007<0.05). Farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu incelemek için LSD testi yapılmıştır. Buna göre 1 yıldan az, 11 yıl ve üzeri olan katılımcıların puanları arasında 11 yıl ve üzeri olan katılımcıların lehine bir fark olduğu görülmüştür. Kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre derinden rol yapma düzeyi puanları ortalamaları en yüksek olan katılımcıların 11 yıl ve üzeri ($\bar{X}$=4,03) olanlardan oluşurken en düşük derinden rol yapma düzeyi puan ortalamaları 1 yıldan az ($\bar{X}$=3,17) olanlardan gözlemlenmiştir.

Mevcut araştırma sonucunda bulunan devlet okulundaki öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi arttıkça otomatik duygusal davranışlarının azalıp yüzeysel davranışlarının artması sonucu literatür incelendiğinde benzer olarak, Akbaş (2016) tarafından öğretmenlerin örgütsel politikaları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmada da ortaya çıktığı görülmektedir. Bu araştırmanın sonucunda, okuldaki çalışma süresi 1-3 yıl olan öğretmenlerin derinden rol yapma düzeylerinin, 4-6 yıl olan öğretmenlere göre daha fazla olduğu belirtilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin aynı kurumda çalışma süreleri arttıkça duygularını kontrol etmekte zorlanmaya başlamasının nedeni; örgüt ikliminde yaşanan değişimlerden, öğretmenlerin motivasyon kaybı yaşamasına sebep olan olaylar karşısında iş doyumlarının azalmasından kaynaklanıyor olabilir.

Mevcut araştırma sonucunda bulunan özel okulda çalışan öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresi arttıkça derinden rol yapma davranışlarının artmasına benzer sonuca literatürde Uysal'ın (2017) öğretmenlerle ve Ünler Öz'ün (2007) banka çalışanları ile yaptığı araştırma sonucunda da rastlanmıştır. Buna göre, araştırmacılar aynı kurumda çalışma süresinin arttıkça derinden rol yapma davranışının arttığı sonucunu bulmuşlardır. Kaya (2009) ise öğretmenlerle yaptığı araştırmada duygusal emek ve aynı kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir fark bulmamıştır. Mevcut

araştırmadan elde edilen bulguya göre, özelde çalışan öğretmenlerin aynı kurumda çalışma süreleri arttıkça duygularını daha iyi kontrol etmeye başlaması, kurum içinde verilen eğitici eğitimleriyle ilişkili olabilir. Eğitimler sayesinde öğretmenler hangi durumlarda nasıl tepkiler vermesi gerektiğini öğrenerek duygularını daha iyi kontrol etmeye başlamış olabilirler.

4.3.9. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Okul Türüne İlişkin Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 21'de devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin duygusal emek genel ve alt boyut düzeylerine ilişkin çalışılan okul türüne göre farklılık olup olmadığını ortaya çıkartmak amacıyla bağımsız örneklem *t*-testi analizi yapılmıştır. Yapılan *t*-testi sonucuna göre öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinden otomatik duygusal düzenleme ($t_{(696)}$=-12,496, p<0.01), yüzeysel rol yapma ($t_{(696)}$=-6,098, p<0.01), duygusal sapma ($t_{(696)}$=-4,721, p<0.01), derinden rol yapma ($t_{(696)}$=-15,276, p<0.01) ve duygusal emek genel düzeylerinde ($t_{(416)}$=-33,747, p<0.01) okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna göre, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin otomatik duygusal düzenleme, yüzeysel rol yapma, duygusal sapma, derinden rol yapma ve duygusal emek genel düzeylerinin ortalamaları özel okulda çalışan öğretmenlerin ortalamalarına göre daha düşük seviyede olduğu görülmektedir.

Tablo 21: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterimlerinde Okul Türüne İlişkin Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları

	Çalışılan Okul Türü	**n**	$\overline{X}$	**ss**	***t***	**Sd**	**p**	**Levene Testi**	
								F	**p**
Otomatik Duygusal Düzenleme	Devlet Okulu	418	1,85	0,78	-12,490	696	**0,000***	29,152	0,000
	Özel Okul	280	2,75	1,02					
Yüzeysel Rol Yapma	Devlet Okulu	418	4,05	0,71	-6,098	696	**0,000***	4,982	0,026
	Özel Okul	280	4,35	0,56					
Duygusal Sapma	Devlet Okulu	418	4,00	0,74	-4,721	696	**0,000***	0,481	0,488
	Özel Okul	280	4,26	0,68					
Derinden Rol Yapma	Devlet Okulu	418	2,10	0,76	-15,276	696	**0,000***	64,636	0,000
	Özel Okul	280	3,27	1,11					
Duygusal Emek	Devlet Okulu	418	3,00	0,24	-33,747	696	**0,000***	5,475	0,02
	Özel Okul	280	3,65	0,26					

*p<.01

Literatürde eğitim sektöründe yapılan araştırmalara bakıldığında duygusal emek konusunda özel ve devlet kıyaslamasının yapıldığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Sağlık alanında yapılan duygusal emek ile kurum türü farkının incelendiği araştırmalara bakıldığında ise; Köksel (2009) ile Köse ve Oral'ın (2011) yaptığı araştırmalarda bu araştırmadan farklı olarak kamu sektöründe çalışan doktorların yüzeysel davranış gösterme eğilimleri özel sektörde çalışanlara göre anlamlı düzeyde fazla bulunmuştur. Ancak Öztürk (2014) mevcut araştırma sonucu ile benzer olarak, kamu kurumunda çalışan hemşire akademisyenlerin yüzeysel davranışı özel kurumda çalışanlara göre daha az sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Baykal ve Öz (2017) ile Seçer ve Tınar (2004) de Öztürk'e (2014) benzer şekilde, özel hastanelerde çalışan hemşirelerin daha fazla duygularını bastırdıkları yani yüzeysel davranış sergiledikleri sonucunu ortaya çıkmıştır. Özel hastanelerde daha fazla yüzeysel davranış sergileniyor olması ise bu tür hastanelerde hasta memnuniyetine daha fazla önem verilmesi, hasta sayısının devlet hastanelerine göre daha az sayıda olması nedeniyle hastayla hemşirenin birebir iletişimlerinin daha yoğun olması ve hastaların beklenti ve gereksinimlerine hemşirelerin daha fazla dikkat etmesi gerektiğinden olabilir.

Mevcut araştırmadan elde edilen sonuç, özel okulda çalışan öğretmenlerin devlette çalışanlara göre gerçekte hissetmedikleri şekilde davranırken daha fazla çaba gösterdiği şeklinde yorumlanabilir çünkü yüzeysel davranış; göstermek zorunda olduğun davranışı içselleştirmeden yansıtmak olduğu için daha fazla çaba gerektirebilir. Özel okulda çalışan öğretmenlerin devlet okulundaki öğretmenlere kıyasla daha fazla yüzeysel davranış gösteriyor olmalarının sebebi; özel okuldaki öğretmenlerin her öğrencinin durumu ile yakından ilgilenmeleri, velilerin okuldan ve öğretmenlerden beklentisinin fazla olması gösterilebilir. Ancak diğer bir yandan da özel okul öğretmenlerinin derinden rol yapma stratejisini devlettekilere kıyasla daha fazla kullandıkları görülmektedir. Bu sonuçtan dolayı, özel okul öğretmenleri için duygularını hiçbir zaman kontrol edemiyor ya da içselleştirmeden yansıtıyor demek doğru bir ifade olmayabilir. Bu sebeple, özel okulda çalışan öğretmenlerin duygusal emek harcarken sadece yüzeysel davranış stratejisini kullanmamaları avantajlı bir durumdur.

4.4 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde devlet ve özel okulda çalışan ortaokul öğretmenlerinin algılanan örgütsel destek düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mezun olduğu fakülte, yaş, branş türü, mesleki kariyer evresi, okulda çalışma süresi ve kurum türü açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına ilişkin bulgular bu bölümde ele alınmıştır.

4.4.1. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Cinsiyete İlişkin Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 22'de devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek düzeyi algılarında cinsiyet değişkenine göre farklılık olup olmadığını inceleyen *t* testi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucuna göre devlet okullarındaki öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinde cinsiyet değişkenine göre ($t_{(416)}$=-3,250, p<0.01) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılık erkek olan öğretmenlerin lehinedir. Başka bir ifade ile erkek öğretmenlerin örgütsel destek algıları kadın öğretmenlere göre daha fazladır denebilir. Özel okullardaki öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinde cinsiyet değişkenine göre ($t_{(278)}$=-0,745, p>0.05) anlamlı bir farklılık olduğuna dair kanıt bulunmamıştır.

Tablo 22: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Cinsiyete İlişkin Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları

	Cinsiyet	**n**	$\overline{X}$	**ss**	***t***	**Sd**	**p**	**Levene Testi**	
								F	**p**
Devlet Okulu	Kadın	311	1,93	0,59	-3,250	416	**0,001***	3,595	0,059
	Erkek	107	2,16	0,67					
Özel Okul	Kadın	208	2,36	0,64	-0,745	278	0,457	0,142	0,707
	Erkek	72	2,43	0,58					

*p<.01

Cinsiyet ve örgütsel destek algısı arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma sonucu Gül'ün (2010) lise öğretmenleri ile yaptığı çalışma sonuçları ile ve erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha yüksek örgütsel destek algısına sahip olduğunu tespit eden diğer araştırmalar (Atanur Başkan ve Benlioğlu, 2014; Lim ve Yoon, 1999) ile uyumluluk gösterirken; kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre

daha yüksek örgütsel destek algısına sahip olduğunu belirten çalışmalar ile (Erkol, 2015; Nayır ve Taşkın, 2017) farklılık göstermektedir. Örgütsel destek ile cinsiyetin arasında anlamlı bir ilişki olmadığını gösteren başka araştırmalar da (Çakır, 2017; Eğriboyun, 2013; Nayır, 2011) vardır.

Mevcut araştırmadan elde edilen sonuç, kadın ve erkek öğretmenlerin okullarında algıladıkları örgütsel desteğe ilişkin düşüncelerinin birbirinden farklı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu farkın sebeplerinden biri olarak, okul yönetiminin öğretmenlere karşı tutumlarında erkek kadın ayrımı yapması gösterilebilir. Diğer bir yandan, erkeklerin kadın öğretmenlere kıyasla daha olumlu bakış açısına sahip olmaları bir diğer neden olarak gösterilebilir. Bu sebeplerin doğal bir sonucu olarak, erkek ve kadın öğretmenlerin örgütsel destek algıları farklı düzeyde çıkmış olabilir.

4.4.2. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Medeni Duruma İlişkin Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları

Devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek düzeyi algılarında medeni durum değişkenine göre farklılık olup olmadığını inceleyen *t* testi sonuçları aşağıdaki tablo 23'te verilmiştir. Analiz sonucuna göre özel okullardaki öğretmenlerin örgütsel destek düzeyinde medeni durum değişkenine göre ($t_{(278)}$=2,161, p<0.05) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılık bekâr olan katılımcıların lehinedir. Başka bir ifadeyle bekâr olan öğretmenlerin örgütsel destek algıları evli olan katılımcılara göre daha fazladır denebilir. Devlet okullarındaki öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinde medeni durum değişkenine göre ($t_{(416)}$=0,140, p>0.05) anlamlı bir farklılık olduğuna dair kanıt bulunamamıştır.

Tablo 23: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Medeni Duruma İlişkin Bağımsız Örneklem *t*-testi Sonuçları

	Medeni Durum	**n**	$\overline{X}$	**ss**	***t***	**Sd**	**p**	**Levene Testi**	
								F	**p**
Devlet Okulu	Evli	218	2,00	0,61	0,140	416	0,889	0,004	0,951
	Bekar	200	1,99	0,62					
Özel Okul	Evli	137	2,30	0,56	2,161	278	**0,032***	5,015	0,026
	Bekar	143	2,46	0,68					

*p<.05

Tablo 23'ten elde edilen bulgu, Doğan'ın (2014) öğretmenlerin medeni durumları ile örgütsel destek algıları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma sonucu ve Kaya'nın (2012) araştırma sonucu ile uyumluluk göstermektedir. Bu araştırma sonuçlarında da bekâr çalışanların örgütsel destek algıları evli çalışanlara göre yüksek çıkmıştır. Mevcut araştırma sonucundan devlette çalışan öğretmenler ile ilgili elde edilen bulguya göre, bekâr öğretmenlerin aile geçindirme, eve ait sorumluluklar yüklenme gibi iş dünyalarında kısıtlamalara neden olacak görevleri olmadığı için işlerine verdikleri önemin evli öğretmenlere göre daha fazla olduğu düşünülebilir (Güner, 2007). Örgütlerine daha fazla vakit ayıran bekâr öğretmenlerin zamanla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi daha muhtemeldir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sayesinde örgütlerine daha fazla katkıda bulunan öğretmenlerin de örgütsel destek algılarının yüksek çıkması tahmin edilebilir bir durumdur. Öğretmenler ile yapılan araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel destek algılarının medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığını rapor eden araştırmalar da (Alcan, 2018; Büyükgöze, 2014; Erkol, 2015; Süzerler, 2013) mevcuttur.

4.4.3. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Eğitim Durumuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 24'te devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek düzeyi algılarında eğitim durumu değişkenine göre farklılık olup olmadığını inceleyen varyans analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucuna göre devlette çalışan öğretmenlerin ($F_{(2,415)}$=1,387, p>0.05) ve özelde çalışan öğretmenlerin ($F_{(2,277)}$=1,208, p>0.05) algıladıkları örgütsel destek düzeyinde eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğuna dair kanıt bulunmamıştır.

Tablo 24: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Eğitim Durumuna İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	$\overline{X}$	ss	Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Devlet Okulu									
Lisans	314	1,99	0,62	Gruplar arası	1,060	2	0,530	1,387	0,251
Yüksek Lisans	101	2,02	0,62	Grup içi	158,553	415	0,382		
Özel Okul									
Lisans	226	2,39	0,65	Gruplar arası	0,951	2	0,475	1,208	0,300
Yüksek Lisans	49	2,30	0,53	Grup içi	109,038	277	0,394		

Bu araştırma sonucuna paralel olarak Nayır (2011), Kaya (2012) ve Büyükgöze (2014) de öğretmenler ile yaptıkları araştırmalarda eğitim durumu ile örgütsel destek algısı arasında anlamlı bir fark bulmamıştır. Mevcut araştırma sonucundan farklı olarak, Thye ve Yoon (2002) yapmış olduğu araştırmada eğitim düzeyinin yükselmesi ile çalışanlarda örgütsel destek algısının düştüğü sonucuna ulaşmıştır. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların örgütlerinden daha fazla beklenti içine girerek, gördükleri destekten daha fazlasını hak ettiklerini düşünmeleri onların örgütsel destek algılarının düşük düzeyde çıkmasına sebep olduğu düşünülmektedir (Akalın, 2006). Mevcut araştırma sonucunda eğitim durumunun örgütsel destek algısı üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmaması alınan eğitim düzeyinin örgütsel destek algısını şekillendirmediğini göstermektedir denilebilir.

4.4.4. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Mezun Olduğu Fakülteye İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 25'te devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek düzeyi algılarında mezun olduğu fakülte değişkenine göre farklılık olup olmadığını inceleyen varyans analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucuna göre devlette çalışan öğretmenlerin ($F_{(2,415)}$=0,230, p>0.05) ve özelde çalışan öğretmenlerin ($F_{(2,277)}$=2,016, p>0.05) algıladıkları örgütsel destek düzeyinde mezun olduğu fakülte değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğuna dair kanıt bulunmamıştır. Bu araştırma sonucu ile benzer olarak, Hatipoğlu'nun (2015) öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile yaptığı araştırmasında da örgütsel destek algısı ile mezun olunan fakülte arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 25: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Mezun Olduğu Fakülteye İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Mezun Olduğu Fakülte	n	$\overline{X}$	ss	Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Devlet Okulu									
Eğitim	289	1,98	0,61	Gruplar arası	0,177	2	0,088	0,230	0,795
Fen Edebiyat	96	2,03	0,63	Grup içi	159,437	415	0,384		
Diğer	33	2,00	0,67	Toplam	159,613	417			
Özel Okul									
Eğitim	177	2,34	0,62	Gruplar arası	1,578	2	0,789	2,016	0,135
Fen Edebiyat	72	2,51	0,65	Grup içi	108,411	277	0,391		
Diğer	31	2,33	0,59	Toplam	109,989	279			

4.4.5. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Yaşa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 26'da devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek düzeyi algılarında yaş değişkenine göre farklılık olup olmadığını inceleyen varyans analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucuna göre devlet okulundaki öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinde yaş değişkenine göre ($F_{(4,413)}$=0,920, p>0.05) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğuna dair kanıt bulunamamıştır. Özel okullardaki öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinde yaş değişkenine göre ($F_{(4,275)}$=2,680, p<0.05) anlamlı bir farklılık görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu incelemek için LSD testi yapılmıştır. Buna göre yaşı 20-25, 26-31, 32-37 ve 44 ve üzeri olan katılımcıların puanları arasında 44 ve üzeri olan katılımcıların lehine bir fark olduğu görülmüştür. Yaş değişkenine göre örgütsel destek düzeyi puanları ortalamaları en yüksek olan katılımcıların 44 ve üzeri ($\bar{X}$=2,84) olanlardan oluşurken en düşük örgütsel destek düzeyi puan ortalamaları 26-31 ($\bar{X}$=2,31) olanlardan oluştuğu gözlemlenmiştir.

Tablo 26: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Yaşa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Yaş	n	$\overline{X}$	ss	Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Lsd
Devlet Okulu										
20-25	86	2,03	0,55	Gruplar arası	1,411	4	0,353	0,920	0,450	-
26-31	163	1,97	0,61	Grup içi	158,202	413	0,383			
32-37	105	1,99	0,65	Toplam	159,613	417				
38-43	30	2,14	0,65							
44 ve üzeri	34	1,86	0,68							
Özel Okul										
a)20-25	47	2,36	0,64	Gruplar arası	4,132	4	1,033	2,680	**0,032***	e>a e>b
b)26-31	121	2,31	0,57	Grup içi	105,857	275	0,385			e>c
c)32-37	68	2,37	0,63	Toplam	109,989	279				
d)38-43	32	2,55	0,74							
e)44 ve üzeri	12	2,84	0,60							

*p<.05

Yapılan araştırmalarda, algılanan örgütsel destek ile diğer demografik değişkenlerde olduğu gibi yaş ilişkisi arasında da genellenebilir bir veri elde

edilememiştir. Mevcut araştırma bulgusu, yaş düzeyi arttıkça örgütsel desteğin arttığını (Eisenberger ve Rhoades, 2002; Erkol, 2015; Lim ve Yoon, 1999; Thye ve Yoon, 2000) tespit eden araştırmalarla örtüşürken; yaş ilerledikçe örgütsel destek düzeyinin azaldığını ortaya koyan araştırmalar (Derinbay, 2011; Kalağan, 2009) ve bu iki değişkenin arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirten araştırmalar ile (Akın, 2008; Alcan, 2018; Eğriboyun, 2013; Uğur, 2017) benzerlik göstermemektedir.

4.4.6. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Branşa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 27'de devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek düzeyi algılarında branş değişkenine göre farklılık olup olmadığını inceleyen varyans analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucuna göre devlette çalışan öğretmenlerin ($F_{(3,414)}$=0,631, p>0.05) ve özelde çalışan öğretmenlerin ($F_{(3,276)}$=1,068, p>0.05) algıladıkları örgütsel destek düzeyinde branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğuna dair kanıt bulunamamıştır. Bu araştırmanın sonucu gibi, öğretmenlerin örgütsel destek algısı ile branş arasındaki ilişkinin anlamlı fark oluşturmadığı başka araştırmalar da tespit edilmiştir (Eğriboyun, 2013; Nayır ve Taşkın, 2017; Uğur, 2017).

Tablo 27: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Branşa İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Branş	n	$\overline{X}$	ss	Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Devlet Okulu									
Sözel grup dersleri	121	2,03	0,58	Gruplar arası	0,726	3	0,242	0,631	0,596
Sayısal grup dersleri	217	1,96	0,61	Grup içi	158,887	414	0,384		
Yetenek ve beceri dersleri	38	1,93	0,57	Toplam	159,613	417			
Diğer	42	2,07	0,81						
Özel Okul									
Sözel grup dersleri	83	2,47	0,60	Gruplar arası	1,262	3	0,421	1,068	0,363
Sayısal grup dersleri	132	2,34	0,63	Grup içi	108,727	276	0,394		
Yetenek ve beceri dersleri	35	2,43	0,62	Toplam	109,989	279			
Diğer	30	2,29	0,68						

Diğer bir yandan bu araştırmanın sonucundan farklı olarak, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenlerinin örgütsel destek algısı arasındaki ilişkinin incelendiği Doğan'ın (2014) araştırmasında, örgütsel desteğin "yönetimsel destek" ve "örgütsel ödüller ve iş koşulları" boyutunda branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinden daha yüksek örgütsel destek algısına sahip oldukları bulunmuştur. Sonucun bu şekilde çıkması araştırmacı tarafından, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerinden farklı olarak daha küçük yaş grubundaki öğrencilerle ilgilendiği için daha fazla yorulması ve yine branş öğretmenlerinden farklı olarak haftaiçi her gün çalıştıklarından dolayı örgütsel desteğe daha fazla ihtiyaç duymalarına bağlanmıştır.

4.4.7. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Mesleki Kariyer Evresine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 28'de devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek düzeyi algılarında mesleki kariyer evresi değişkenine göre farklılık olup olmadığını inceleyen varyans analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucuna göre devlet okulundaki öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinde mesleki kariyer evresi değişkenine göre ($F_{(4,413)}$=0,736, p>0.05) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğuna dair kanıt bulunamamıştır.

Özel okullardaki öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinde mesleki kariyer evresi değişkenine göre ($F_{(4,275)}$=2,937, p>0.05) anlamlı bir farklılık olduğuna dair kanıt bulunmuştur. Özel okul öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel destek düzeyinde mesleki kariyer evresi değişkenine göre oluşan farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu incelemek için LSD testi yapılmıştır. Buna göre mesleki kariyer evresi 1-5 yıl, 11-15 yıl, 21 yıl üzeri olan katılımcıların puanları arasında 1-5 yıl olan katılımcıların aleyhine bir fark olduğu görülmüştür. Mesleki kariyer evresi değişkenine göre örgütsel destek algı düzeyi puanları ortalamaları en yüksek olan katılımcıların 21 yıl üzeri ($\overline{X}$=2,72) olanlardan oluşurken en düşük örgütsel destek algı düzeyi puan ortalamaları 1-5 yıl ($\overline{X}$=2,31) olanlardan gözlemlenmiştir. Bir başka ifade ile, öğretmenlerin hizmet yılı arttıkça okul müdürleri tarafından daha fazla desteklendiklerini hissetmektedirler (Tablo 28).

Tablo 28: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Mesleki Kariyer Evresine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kariyer Evresi	n	$\overline{X}$	ss	Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	LSD
Devlet Okulu										
1-5 yıl	217	2,01	0,60	Gruplar arası	1,129	4	0,282	0,736	0,568	-
6-10 yıl	82	1,91	0,57	Grup içi	158,484	413	0,384			
11-15 yıl	47	2,09	0,64	Toplam	159,613	417				
16-20 yıl	24	1,92	0,65							
21 yıl üzeri	48	1,99	0,73							
Özel Okul										
a)1-5 yıl	163	2,31	0,62	Gruplar arası	4,506	4	1,127	2,937	**0,021***	c>a e>a
b)6-10 yıl	47	2,31	0,54	Grup içi	105,483	275	0,384			
c)11-15 yıl	22	2,61	0,69	Toplam	109,989	279				
d)16-20 yıl	29	2,48	0,71							
e)21 yıl üzeri	19	2,72	0,57							

*p<.05

Derinbay (2011), örgütsel destek algısının kıdem arttıkça önce arttığını, orta derece kıdemden sonra ise tekrar artmaya başladığını görmüştür. Orta dereceli kıdeme sahip olan öğretmenlerin ise en az örgütsel destek algısına sahip olduğunu belirtmiştir. Araştırmacının yorumuna göre, mesleğe yeni giriş yapan öğretmenler çalışma istekleri sayesinde okullarına yaptıkları katkılara okul yöneticileri kayıtsız kalmayarak onlara değer verdiklerini hissettirmektedir. Bu nedenle yönetimin adil davrandığını ve onların katkılarına önem verdiğini hisseden meslekteki yeni öğretmenlerin de örgütsel destek algısı fazla çıkmıştır. Emeklilik evresine yaklaşan öğretmenlerin ise beklentilerinin azaldığı için tekrar örgütsel destek algılarının arttığı şeklinde yorumlanmıştır. Benzer şekilde Çakır da (2017), meslekte ilk yıllarında olan öğretmenlerin örgütsel destek algısının yüksek olduğunu ifade ederken, kıdem arttıkça bu algının düştüğünü ve emeklilik yıllarına doğru tekrar artışa geçtiğini bulmuştur. Mevcut araştırma sonucunda da mesleki kariyer evresi arttıkça örgütsel destek algısının artması ve mesleğe yeni başlayan öğretmenlerde düşük örgütsel destek algısının bulunması mesleki kariyer evresi arttıkça öğretmenlerin iş deneyimi, beklentileri ve örgüt ortamı

gibi değişkenlerin de değiştiği ve bu değişimlerin sonucu olarak öğretmenlerin de düşüncelerinde değişiklikler yaşanması olabilir.

Literatürde bu araştırma sonucundan farklı olarak, öğretmenlerin mesleki kariyer evresi ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı ilişkinin çıkmadığı araştırmalar (Alcan, 2018; Büyükgöze, 2014; Çobanoğlu, 2016; Eğriboyun, 2013; Erkol, 2015; Gül,2010; Nayır ve Taşkın, 2017; Özek, 2016; Uğur, 2017) tespit edilmiştir. Bu durum, hizmet yılı ne olursa olsun öğretmenlerin örgütsel destek algılarının benzer çıkması onların sistem içerisinde zamanla birbirlerini etkileyebildikleri şeklinde yorumlanmıştır (Çobanoğlu, 2016). Bu araştırma sonuçlarından farklı olarak, mesleki kariyer evresi arttıkça örgütsel destek algısının azaldığı araştırma sonuçlarına da rastlanmıştır (Çakır, 2017; Derinbay, 2011; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003)

4.4.8. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Aynı Okulda Çalışma Süresine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 29'da devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek düzeyi algılarında aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılık olup olmadığını inceleyen varyans analizi sonuçları verilmiştir. Analiz sonucuna göre devlet okulundaki öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinde aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre ($F_{(3,414)}$=3,727, $p<0.05$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu incelemek için LSD testi yapılmıştır. Buna göre okuldaki çalışma süresi 1 yıldan az, 6-10 yıl, 11 yıl üzeri olan katılımcıların puanları arasında 6-10 yıl olan katılımcıların lehine bir fark olduğu görülmüştür. Okuldaki çalışma süresi değişkenine göre örgütsel destek algısı düzeyi puanları ortalamaları en yüksek olan katılımcıların 6-10 yıl ($\bar{X}$==2,31) olanlardan oluşurken en düşük örgütsel destek algısı düzeyi puan ortalamaları 11 yıl ve üzeri ($\bar{X}$==1,73) olanlardan oluştuğu gözlemlenmiştir.

Bu bulguya benzer şekilde kurumda çalışma süresi arttıkça örgütsel destek algısının azaldığı başka araştırmalar da (Akalın, 2006; Currie ve Dollery, 2005; Hatipoğlu, 2015; Yoshimura, 2003) vardır. Hatipoğlu'na (2015) göre, öğretmenlerin örgütte kalma süreleri arttıkça örgütten bekledikleri finansal, uyum ve kariyer desteği alamamaları örgütsel destek algısını düşürmektedir. Bir diğer neden ise; başlangıçta birbirine daha hoşgörülü ve destekçi davranışlar sergileyen çalışanların her toplumsal

düzende olabileceği gibi, bir zaman sonra karşılıklı anlaşmazlıklar ve memnuniyetsizlikler içeren durumlar yaşamalarından kaynaklanabilir (Akalın, 2006).

Tablo 29: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Aynı Okulda Çalışma Süresine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Okuldaki Çalışma Süresi	n	$\overline{X}$	ss	Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	LSD
Devlet Okulu										
a)1 yıldan az	339	1,99	0,61	Gruplar arası	4,198	3	1,399	3,727	**0,011***	c>a a>d
b)1-5 yıl	28	2,04	0,59	Grup içi	155,416	414	0,375			c>d
c)6-10 yıl	20	2,31	0,85	Toplam	159,613	417				
d)11 yıl üzeri	31	1,73	0,42							
Özel Okul										
a)1 yıldan az	227	2,33	0,60	Gruplar arası	3,723	3	1,241	3,223	**0,023***	c>a
b)1-5 yıl	22	2,47	0,66	Grup içi	106,266	276	0,385			
c)6-10 yıl	16	2,73	0,74	Toplam	109,989	279				
d)11 yıl üzeri	15	2,65	0,70							

*p<.05

Tablo 29'a göre özel okullardaki öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinde okuldaki çalışma süresi değişkenine göre ($F_{(3,276)}$=3,223, p<0.05) anlamlı bir farklılık görülmektedir. Farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu incelemek için LSD testi yapılmıştır. Buna göre okuldaki kıdemi 1 yıldan az ve 6-10 yıl olan katılımcıların puanları arasında 6-10 yıl olan katılımcıların lehine bir fark olduğu görülmüştür. Okuldaki çalışma süresi değişkenine göre örgütsel destek algısı düzeyi puanları ortalamaları en yüksek olan katılımcıların 6-10 yıl ($\bar{X}$=2,73) olanlardan oluşurken en düşük örgütsel destek algısı düzeyi puan ortalamaları 1 yıldan az ($\bar{X}$=2,33) olanlardan oluştuğu gözlemlenmiştir. Lim ve Yoon (1999) ile Thye ve Yoon (2000) bu araştırma sonucuna paralel olarak, aynı kurumda uzun süre çalışmış olan kişilerin örgütlerinden daha fazla destek gördüklerini belirtmişlerdir. Bu durumun sebebi; uzun süre aynı kurumda çalışanların kurum çalışanları ile daha fazla sosyal ilişkiler kurması (Zagenczyk, 2001) ve çalıştıkları kurumda memnun oldukları için uzun süre çalışmaları ile ilişkilendirilmiştir (Eisenberger ve Rhoades, 2002).

Bu araştırmada özelde çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algıları ve çalışma süreleri arasındaki ilişki pozitif iken; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin ise negatif

çıktığı görülmektedir. Bir diğer ifade ile, özeldeki öğretmenlerde aynı kurumda yıllarca çalışmak örgütsel destek algısını arttırırken, devlet okullarındaki öğretmenlerde aynı kurumda yıllarca çalışmak örgütsel destek algısını düşürmektedir. Devlet okullarındaki öğretmenlerin kuruma yaptıkları katkıların yönetici tarafından fark edilmemesi ve fikirlerinin değerli olduğunu hissetmemeleri gibi nedenlerden dolayı örgütsel destek algıları zamanla azalmış olabilir. Özel okulda çalışan öğretmenler için ise durum tam tersi gözükmektedir. Buna göre, özel okuldaki yöneticiler çalışanlarına daha fazla önem verdiklerini onlara hissettiriyor olabilir. Bunların dışında, örgütsel destek algısı ve aynı kurumda çalışma süresi arasında anlamlı farklılık çıkmayan araştırmalar da (Asad ve Khan, 2003; Erkol, 2015; Gül, 2010) vardır.

4.4.9. Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Çalışılan Okul Türüne İlişkin Bağımsız Örneklem *t*-testi Analizi Sonuçları

Tablo 30'da devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyine ilişkin çalışılan okul türü değişkenine göre farklılık olup olmadığını ortaya çıkartmak için bağımsız örneklem *t*-testi analizi yapılmıştır. Yapılan *t*-testi sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel destek ile çalışılan okul türüne göre ($t_{(696)}$=-8,077, p<0.05) farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Buna göre devlet okullarında çalışan öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeylerinin ($\bar{X}$=1,99) özel okullarda çalışanlara göre ($\bar{X}$=2,38) daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir.

Tablo 30: Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Çalışılan Okul Türüne İlişkin Bağımsız Örneklem *t*-testi Analizi Sonuçları

	Çalışılan Okul Türü	n	$\bar{X}$	ss	*t*	Sd	p	Levene Testi	
								F	p
Örgütsel Destek Algısı	Devlet Okulu	418	1,99	0,62	-8,077	696	**0,000***	0,469	0,494
	Özel Okul	280	2,38	0,63					

p<0,01*

Özel ve devlet okulu öğretmenlerinin örgütsel destek algılarının kıyaslandığı başka araştırmaların (Gül, 2010; Nayır, 2011; Taşdan, 2008) sonuçları incelendiğinde bu araştırmadaki sonuç ile benzer bir sonuç orataya çıktığı görülmektedir. Ayrıca

Yirci'nin (2014) devlet ve vakıf üniversitelerindeki öğretim elemanları ile yaptığı çalışmada da vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin örgütsel destek algısının devlet üniversitelerindeki akademisyenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Doğan'ın (2014) yaptığı araştırmada da özel ilkokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algısı yüksek düzeyde iken, devlet ilkokullarında çalışanlarınınki düşük düzeyde çıkmıştır. Özdevecioğlu'na (2003) göre, çalışanlar iş güvencesini destek olarak algılamaktadır. Bu bağlamda, araştırmacı örgütsel destek algısının boyutlarından biri olan iş güvencesinin örgütsel destek algısı açısından önemli bir gereklilik olduğunu düşünürken, araştırma sonucunda devletin öğretmenlere sağladığı iş güvencesinin aslında bir etkisinin olmadığını görmüştür. Örgütün çalışan yararına gönüllü olarak yaptığı işler çalışanlar tarafından bir ödül olarak algılandığı için (Eisenberger vd., 1997), devletteki iş güvencesinin yasal bir zorunluluğa bağlı olması devlet okulu öğretmenlerinde örgütsel destek algısını oluşturmamış olabilir.

Tüm özel kurumlarda olduğu gibi özel okullarda da çalışanlar kurum tarafından seçilerek alınmaktadır. İşe alım sürecinde insan kaynaklarının adayları birçok aşamadan geçirdiği göz önünde bulundurulduğunda, kurumlar işe aldıkları personellerin devamlılığını sağlamak ve onlardan en yüksek düzeyde verim alabilmek için çalışanlarını memnun etmesi gerekir (Akalın, 2006). Bu olay, sosyal değişim kuramı ve karşılıklılık normuna göre yerine getirilmeye çalışılır. Buna göre örgütün başarısı çalışanların performansına bağlıdır, çalışanların performansı ise onların beklentilerini yerine getirmekle iyileştirilebilir. Böylece, örgüt ve çalışanların beklentilerinin gerçekleştiği durumlarda her iki taraf da kazanç sağlar. Özetle, özel okullardaki öğretmenlerin örgütsel destek algısının devlet okullarında çalışanlara göre daha yüksek çıkmasının sebebi bu düşünce ile açıklanabilir.

4.5 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, öğretmenlerin genel duygusal emek ve alt boyut düzeyleri ile örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi hesaplamak için yapılan pearson korelasyon analizi sonuçlarına ait bulgular verilmiştir.

Aşağıdaki tablo 31'de devlet ve özel okullardaki öğretmenlerin örgütsel destek algısı ile duygusal emek boyutları arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Buna göre, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile otomatik duygusal düzenleme arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki çıkmıştır (p<.01, r=0,674, 0,61<r<0,80). Bu durumda, araştırmaya katılan devlet okulu öğretmenlerinin örgütsel destek algı düzeyleri arttıkça, otomatik duygusal düzenleme davranış miktarı doğru orantılı biçimde artmaktadır.

Tablo 31: Özel ve Devlet Okullarındaki Öğretmenlerde Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği ve Duygusal Emek Ölçeğinin Birbirleri Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

Devlet Okulu		**Algılanan Örgütsel Destek**	**Otomatik Duygusal Düzenleme**	**Yüzeysel Rol Yapma**	**Duygusal Sapma**	**Derinden Rol Yapma**
Algılanan Örgütsel Destek	r	1	0,674	-0,755	-0,731	0,673
	p		**0,000****	**0,000****	**0,000****	**0,000****
Otomatik Duygusal Düzenleme	r		1	-0,462	-0,442	0,206
	p			**0,000****	**0,000****	**0,000****
Yüzeysel Rol Yapma	r			1	0,402	-0,467
	p				**0,000****	**0,000****
Duygusal Sapma	r				1	-0,416
	p					**0,000****
Derinden Rol Yapma	r					1
	p					
Özel Okul						
Algılanan Örgütsel Destek	r	1	0,410	-0,606	-0,708	0,621
	p		**0,000****	**0,000****	**0,000****	**0,000****
Otomatik Duygusal Düzenleme	r		1	-0,185	-0,287	-0,290
	p			**0,002****	**0,000****	**0,000****
Yüzeysel Rol Yapma	r			1	0,337	-0,335
	p				**0,000****	**0,000****
Duygusal Sapma	r				1	-0,370
	p					**0,000****
Derinden Rol Yapma	r					1
	p					

**p<0.01

Ayrıca tablo 31 incelendiğinde, örgütsel destek algısı ile derinden rol yapma arasında da pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki çıkmıştır (p<.01, p= 0,000, r=0,673). Benzer yöndeki ilişki özel okul öğretmenlerinin örgütsel destek algıları ile otomatik duygusal düzenleme ve derinden rol yapmaları arasında gözlenmektedir. Buna göre; özel okul öğretmenlerinin örgütsel destek algıları ile otomatik duygusal düzenleme arasında pozitif yönlü orta kuvvetli anlamlı bir ilişki (p<.01, p= 0,000,

r=0,410), örgütsel destek algısı ile derinlemesine davranış arasında da pozitif yönlü yüksek kuvvetli anlamlı bir ilişki vardır. (p<.01, p= 0,000, r=0,621).

Bu araştırma sonucu ile tutarlı olarak Oktuğ (2013) satış elemanları ile yaptığı kendi araştırma bulgusunda, çalışanlarda örgütsel destek algı düzeyi arttıkça samimi davranışın ve derinlemesine davranışın bundan pozitif yönde etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda, öğretmen okulda kendi fikirlerine önem veren ve onu destekleyen bir yönetimin varlığını hissettikçe, karşılıklılık normu ve sosyal takas teorisine göre örgütüne yardımcı olmak için duygularını içselleştirerek yansıtmaya çalıştığı söylenebilir. Literatürde çalışanlardaki örgütsel destek algısı ile derinlemesine davranış arasında aynı şekilde pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler çıkan başka sektörlerde yapılmış araştırmalar da yer almaktadır (Han vd., 2015; Hur vd., 2013; Kim vd., 2016; Mishra, 2014; Nixon vd., 2010).

Devlet okulundaki öğretmenlerin örgütsel destek algısı ile yüzeysel rol yapma arasında negatif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir (p<.01, p= 0,000, r=-0,755). Buna göre, yüzeysel davranış gösterme eğiliminde olan öğretmenlerin daha az örgütsel destek algısına sahip oldukları söylenebilir. Bunun nedeni, yüzeysel davranış gösteren öğretmenlerin okul yönetiminin desteğini yeterince hissedememelerinden dolayı duygularını kontrol etmekte zorlanmasından dolayı olabilir. Ayrıca devlet okulundaki öğretmenlerin örgütsel destek algısı ile duygusal sapma davranışları arasında negatif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (p<.01, p= 0,000, r=-0,731). Duygusal sapma davranış miktarı artarken, algılanan örgütsel destek düzeyi azalmaktadır. Başka bir ifade ile, örgütsel destek algısı ne kadar çok olursa duygusal sapma miktarı o kadar az olacaktır.

Devlet okulu öğretmenlerinin örgütsel destek algıları ile yüzeysel davranış ve duygusal sapma davranışları arasında ortaya çıkan benzer yöndeki ilişki özel okul öğretmenlerinin örgütsel destek algıları ile yüzeysel rol yapma ve duygusal sapma davranışları arasında gözlenmektedir. Buna göre; özel okul öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel destek ile yüzeysel rol yapma davranışı arasında negatif yönlü yüksek kuvvetli anlamlı bir ilişki (p<.01, p= 0,000, r=-0,606), örgütsel destek algısı ile duygusal sapma arasında negatif yönlü yüksek kuvvetli anlamlı bir ilişki vardır. (p<.01, p= 0,000, r=-0,708).

Literatür incelendiğinde yüzeysel davranış ile örgütsel destek algısının negatif yönlü ve anlamlı çıktığı başka araştırmaların da (Kim vd., 2016; Mishra, 2014; Nixon vd., 2010; Oktuğ, 2013) olduğu görülmüştür. Ancak, öğretmenlerin duygusal emeğin duygusal sapma boyutu ile örgütsel destek algılarına yönelik ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Sonuç olarak devlette çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile duygusal emek davranışlarının pearson korelasyon analizleri incelendiğinde, en güçlü ilişkinin yüzeysel rol yapma davranışında ortaya çıktığı görülürken, özel okul öğretmenlerinde en güçlü ilişki örgütsel destek algısı ile duygusal sapma davranışı arasında çıkmıştır.

4.6 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Devlet ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyinin duygusal emeğin alt boyut davranışlarını yordayıp yordamadığının incelendiği bu bölümde yapılan basit doğrusal regresyon analizi bulguları yer almaktadır. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı, diğerinin bağımsız değişken olduğu ve bu iki değişkenin aralarındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanmasına denir (Büyüköztürk, 2017). Regresyon tablosunda görünen R^2 korelasyon katsayısının karesidir ve determinasyon katsayısını ifade eder. Yordayan (bağımsız) değişkenin, yordanan (bağımlı) değişken üzerindeki değişimi açıklama oranını verir. Adjusted R kare (düzeltilmiş R^2) ise açıklanan değişime şans eseri etki eden hatalardan arındırılmış değeri ifade eder. Bu haliyle düzeltilmiş R kare hesaplanmış R kareden küçüktür. Örneklem mevcudu yordayıcı değişken sayısına oranla çok büyük değerlere ulaştığında R kare ile düzeltilmiş R kare arasındaki değerler birbirine yaklaşır (Can, 2014).

4.6.1. Devlet Okullarındaki Öğretmenlerde Örgütsel Destek Algısının Duygusal Emek Alt Boyut Düzeyleri Üzerindeki Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 32'de görüldüğü üzere devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek düzeylerinin otomatik duygusal düzenleme düzeylerini yordama durumunu test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=345,518$; $p=0.000<0.01$).

Tablo 32: Devlet Okullarındaki Öğretmenlerde Örgütsel Destek Algısının Duygusal Emek Alt Boyut Düzeyleri Üzerindeki Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R^2	Adjusted R^2	F	P	Bağımsız Model		
						Beta	B	t
Örgütsel Destek Düzeyi	Otomatik Duygusal Düzenleme	0,454	0,452	345,518	**0,000***	0,674	0,170	1,793
Örgütsel Destek Düzeyi	Yüzeysel Rol Yapma	0,570	0,569	552,013	**0,000***	-0,755	5,786	74,913
Örgütsel Destek Düzeyi	Duygusal Sapma	0,535	0,534	478,227	**0,000***	-0,731	5,744	68,690
Örgütsel Destek Düzeyi	Derinden Rol Yapma	0,453	0,452	344,364	**0,000***	0,673	0,447	4,787

p<0,01*

Tablo 32'ye göre, devlet öğretmenlerinin örgütsel destek düzeyi maddelerine ilişkin algıları otomatik duygusal düzenlemeye ilişkin davranışlarının %45,2'sini açıklamaktadır (R^2=0,452). Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin otomatik duygusal düzenleme ile ilgili davranışlarının %54,82'si diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu durum devlet okullarındaki öğretmenlerin otomatik duygusal düzenleme ile ilgili davranışlarının yordayıcılığında örgütsel destek düzeyi puanlarının açıklayıcılık gücünün orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algı düzeylerinin yüzeysel rol yapma düzeylerini yordama durumuna bakıldığında, basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=552,013; p=0.000<0.01). Devlet öğretmenlerinin örgütsel destek düzeyi maddelerine ilişkin algıları yüzeysel rol yapmaya ilişkin görüşlerinin %57'sini açıklamaktadır. (R^2=0,569). Devlet okulundaki öğretmenlerin yüzeysel rol yapma ile ilgili davranışlarının %43'ü diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu durum devlet okullarındaki öğretmenlerin yüzeysel rol yapma davranışlarının yordayıcılığında örgütsel destek düzeyi puanlarının açıklayıcılık gücünün orta seviyede olduğunu göstermektedir (Tablo 32).

Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algı düzeylerinin duygusal sapma düzeylerini yordama durumunu test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=478,227; p=0.000<0.01).

Öğretmenlerin örgütsel destek düzeyi maddelerine ilişkin algıları duygusal sapmaya ilişkin görüşlerinin %53'ünü açıklamaktadır. (R^2=0,535). Devlet okulundaki öğretmenlerin duygusal sapma ile ilgili görüşlerinin %47'si diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu durum devlet okullarındaki öğretmenlerin duygusal sapma davranışlarının yordayıcılığında örgütsel destek düzeyi puanlarının açıklayıcılık gücünün orta seviyede olduğunu göstermektedir (Tablo 32).

Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algı düzeylerinin derinden rol yapma düzeylerini yordama durumunu test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=344,364; p=0.000<0.01). Öğretmenlerin örgütsel destek düzeyi maddelerine ilişkin algıları derinden rol yapmaya ilişkin görüşlerinin %45'ini açıklamaktadır (R^2=0,452). Devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin derinden rol yapma ile ilgili görüşlerinin %55'i diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu durum devlet okullarındaki öğretmenlerin derinden rol yapma davranışlarının yordayıcılığında örgütsel destek düzeyi puanlarının açıklayıcılık gücünün orta düzeyde olduğunu göstermektedir (Tablo 32).

4.6.2. Özel Okullardaki Öğretmenlerde Örgütsel Destek Algısının Duygusal Emek Alt Boyut Düzeyleri Üzerindeki Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Aşağıdaki tablo 33'te görüldüğü gibi özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek düzeylerinin otomatik duygusal düzenleme düzeylerini yordama durumunu test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=56,147; p=0.000<0.01). Öğretmenlerin örgütsel destek düzeyi maddelerine ilişkin algıları otomatik duygusal düzenlemeye ilişkin görüşlerinin %16,5'ini açıklamaktadır (R^2=0,165). Özel okullardaki öğretmenlerin otomatik duygusal düzenleme ile ilgili görüşlerinin %83,5'i diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu durum özel okullardaki öğretmenlerin otomatik duygusal düzenleme davranışlarının yordayıcılığında örgütsel destek düzeyi puanlarının açıklayıcılık gücünün zayıf olduğunu göstermektedir.

Tablo 33: Özel Okullardaki Öğretmenlerde Algılanan Örgütsel Destek Algısının Duygusal Emek Alt Boyut Düzeyleri Üzerindeki Etkisini Gösteren Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R^2	Adjusted R^2	F	P	Bağımsız Model		
						Beta	B	t
Örgütsel Destek Düzeyi	Otomatik Duygusal Düzenleme	0,168	0,165	56,147	**0,000***	0,410	1,163	5,321
Örgütsel Destek Düzeyi	Yüzeysel Rol Yapma	0,368	0,366	161,735	**0,000***	-0,606	5,648	53,463
Örgütsel Destek Düzeyi	Duygusal Sapma	0,501	0,499	278,757	**0,000***	-0,708	-0,771	-16,696
Örgütsel Destek Düzeyi	Derinden Rol Yapma	0,385	0,383	174,276	**0,000***	0,621	0,642	3,125

p<0,01*

Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek düzeylerinin yüzeysel rol yapma düzeylerini yordama durumunu test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=161,735; p=0.000<0.01). Öğretmenlerin örgütsel destek düzeyi maddelerine ilişkin algıları yüzeysel rol yapma davranışlarının %36,6'sını açıklamaktadır (R^2=0,366). Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin yüzeysel rol yapma davranışlarının %63,4'ü diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu durum özel okullardaki öğretmenlerin yüzeysel rol yapma davranışlarının yordayıcılığında örgütsel destek düzeyi puanlarının açıklayıcılık gücünün zayıf olduğunu göstermektedir (Tablo 33).

Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek düzeylerinin duygusal sapma düzeylerini yordama durumunu test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=278,757; p=0.000<0.01). Öğretmenlerin örgütsel destek düzeyi maddelerine ilişkin algıları duygusal sapma davranışlarının %50'sini açıklamaktadır. (R^2=0,499). Özel okullardaki öğretmenlerin duygusal sapma davranışlarının %50'si diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu durum özel okullardaki öğretmenlerin duygusal sapma davranışlarının yordayıcılığında örgütsel destek düzeyi puanlarının açıklayıcılık gücünün orta seviyede olduğunu göstermektedir (Tablo 33).

Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek düzeylerinin derinden rol yapma düzeylerini yordama durumunu test etmek için yapılan basit doğrusal

regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (F=174,276; p=0.000<0.01). Öğretmenlerin örgütsel destek düzeyi maddelerine ilişkin algıları derinden rol yapma davranışlarının %38'ini açıklamaktadır (R^2=0,383). Özel okullardaki öğretmenlerin derinden rol yapma davranışlarının %62'si diğer değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Bu durum özel okullardaki öğretmenlerin derinden rol yapma davranışlarının yordayıcılığında örgütsel destek düzeyi puanlarının açıklayıcılık gücünün zayıf olduğunu göstermektedir (Tablo 33).

Yapılan başka araştırmalarda da bu araştırma sonucu ile paralel olarak, yüksek örgütsel destek algısı, derinlemesine davranış sergileyen bir çalışan için daha fazla pozitif sonuçlar doğururken; düşük örgütsel destek algısı ise yüzeysel davranış sergileyen çalışanlar için olumsuz sonuçların daha da artması anlamına geldiği görülmüştür (Nixon vd., 2011). Ayrıca başka araştırmalarda da derinlemesine davranış ile iş performansı arasındaki pozitif ilişkinin örgütsel destek algısı ile daha da güçlendiği ortaya konmuştur (Hur vd., 2015; Kim vd., 2017).

Mevcut araştırmanın regresyon analizi sonucunda, devlet okullarındaki öğretmenlerin örgütsel destek algılarının duygusal emek davranışlarını yordama düzeyi özel okullardaki öğretmenlerinkinden daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Bu duruma sebep olarak, özel okulların çalışma koşullarının devlet okullarınınkinden daha farklı olması gösterilebilir. Özel okulda çalışan öğretmenlerin her sene sözleşmelerinin yenilenip yenilenmeyeceği durumu öğretmenlerin gösterecekleri iş performanslarına bağlı olduğu düşünüldüğünde; özelde çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algıları olmasa bile üzerlerine düşen sorumlulukları en etkili şekilde yerine getirmeye çalışacakları öngörülebilir. Bu nedenle devlet okulunda çalışan öğretmenlere kıyasla, özel okuldaki öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının üzerinde örgütsel destek algılarının daha düşük düzeyde bir etkiye sahip olduğu düşünülebilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, toplanan verilerinin analiziyle elde edilen bulgular ve bulguların yorumlarına ulaşılabilecek sonuçlar ve yapılabilecek öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Araştırma sonuçları özel okulda çalışan öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin puan ortalamasının devlet okulunda çalışan öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri puan ortalamasından yüksek olduğunu göstermiştir. Ancak örgütsel destek algı düzeylerine bakıldığında özel okulda çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algısı devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre daha fazladır. Duygusal emeğin alt boyutlarının puan ortalamaları incelendiğinde hem devlet hem de özel okulda çalışan öğretmenlerde en yüksek ortalama ortalama "Yüzeysel Rol Yapma" davranışında iken; en düşük ortalama "Otomatik Duygusal Düzenleme" davranışındadır. Ancak özel okulda çalışan öğretmenlerin hem "Otomatik Duygusal Düzenleme" hem de "Derinden Rol Yapma" düzeyi devlet okulunda çalışan öğretmenlere kıyasla daha yüksek bulunmuştur.

Cinsiyet; devlet okulundaki öğretmenlerin genel duygusal emek düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmazken, duygusal emek alt boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ve yüzeysel rol yapma düzeylerini farklılaştırmaktadır. Buna göre, erkek öğretmenler otomatik duygusal düzenleme davranışını kadın öğretmenlere göre daha fazla kullanırken kadın öğretmenler yüzeysel rol yapma davranışını erkek öğretmenlere göre daha fazla kullanmaktadır. Özel okul öğretmenlerinin genel duygusal emek ve alt boyut düzeylerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Cinsiyet, devlet okulu öğretmenlerinde örgütsel destek algı düzeyini farklılaştırmaktadır. Buna göre, devlet okulundaki erkek öğretmenlerin örgütsel destek algıları kadın öğretmenlere göre daha fazladır. Özel okul öğretmenlerinin örgütsel destek algı düzeylerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark çıkmamıştır.

Medeni durum; özel okulda çalışan öğretmenlerin genel duygusal emek düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmazken, duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma düzeyini farklılaştırmaktadır. Buna göre, bekar öğretmenler evli öğretmenlere göre daha fazla derinden rol yapma davranışı sergilemektedir. Devlet okulu öğretmenlerinin genel duygusal emek ve alt boyut düzeylerinde medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Medeni durum, özel okul öğretmenlerinde örgütsel destek algı düzeyini farklılaştırmaktadır. Buna göre, özelde çalışan bekar olan öğretmenlerin örgütsel destek algıları evli olan öğretmenlere göre daha fazladır. Devlet okulunda çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algı düzeylerinde medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark çıkmamıştır.

Eğitim durumu; branş ve mezun olunan fakülte değişkenleri devlet ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin genel duygusal emek ve alt boyut düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Ayrıca bu değişkenlerin devlet ve özel okuldaki öğretmenlerin örgütsel destek algı düzeylerinde de anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Bir diğer ifade ile, öğretmenlerin yüksek lisans yapması, eğitim fakültesi ya da fen edebiyat fakültesinden mezun olması, sözel ya da sayısal branşlardan olup olmamasının ne duygusal emek üzerinde ne de örgütsel destek algıları üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.

Yaş; özel okullardaki öğretmenlerin genel duygusal emek düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmazken, duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma düzeylerini farklılaştırmaktadır. Buna göre özel okulda çalışan öğretmenlerin yaşı arttıkça derinden rol yapma davranışları artmakta iken yaş azaldıkça yüzeysel rol yapma davranışı artmaktadır. Devlet okulu öğretmenlerinin genel duygusal emek ve alt boyut düzeylerinde yaş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yaş, özel okul öğretmenlerinde örgütsel destek algı düzeyini farklılaştırmaktadır. Buna göre, örgütsel destek algısı en yüksek olan öğretmenler 44 ve üzeri yaşta iken, en düşük örgütsel destek düzeye sahip olan öğretmenler 26-31 yaşındadır. Devlet okulunda çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algı düzeylerinde yaş değişkenine göre anlamlı bir fark çıkmamıştır.

Mesleki kariyer evresi; özel okulda çalışan öğretmenlerin duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma düzeyini farklılaştırmaktadır. Buna göre, mesleki kariyer evresi 1-5 yıl olan özel okul öğretmenlerinin yüzeysel rol

yapma davranışı en fazla iken, derinden rol yapma düzeyi en fazla olan 21 yıl ve üzeri öğretmenlerdir. Devlet okulu öğretmenlerinin genel duygusal emek ve alt boyut düzeylerinde mesleki kariyer evresi değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Mesleki kariyer evresi, özel okul öğretmenlerinde örgütsel destek algı düzeyini farklılaştırmaktadır. Buna göre, özel okul öğretmenlerinde mesleki kariyer evresi arttıkça örgütsel destek algı düzeyinin de arttığı görülmüştür. Devlet okulunda çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algı düzeylerinde mesleki kariyer evresi değişkenine göre anlamlı bir fark çıkmamıştır.

Aynı okulda çalışma süresi; devlet okulundaki öğretmenlerin genel duygusal emek düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmazken, duygusal emek alt boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ve yüzeysel rol yapma düzeylerini farklılaştırmaktadır. Buna göre, otomatik duygusal düzenleme davranışını en çok kullanan öğretmenler aynı devlet okulunda 6-10 yıldır çalışmakta iken, yüzeysel rol yapma davranışını en çok kullanan öğretmenler aynı devlet okulunda 11 yıl ve üzeri süreden beri çalışmaktadır. Aynı okulda çalışma süresi, özel okullardaki öğretmenlerin genel duygusal emek düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşturmazken, duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma düzeyini farklılaştırmaktadır. En çok derinden rol yapma davranışını 11 yıl ve üzeri süreden beri aynı özel okulda çalışan öğretmenler sergilemektedir. Aynı okulda çalışma süresi, devlet ve özel okul öğretmenlerinde örgütsel destek algı düzeyini farklılaştırmaktadır. Buna göre, örgütsel destek algısı en yüksek olan öğretmenler 6-10 yıldan beri aynı devlet okulunda çalışmakta iken, en düşük örgütsel destek algısına sahip öğretmenler 11 yıl ve üzeri süredir aynı devlet okulunda çalışmaktadır. Özel okul öğretmenlerinde ise, en yüksek örgütsel destek algısı 6-10 yıldan beri aynı özel okulda çalışanlardan oluşurken, en düşük örgütsel destek algısı 1 yıldan az süredir aynı özel okulda çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Okul türü; devlet ve özel okul öğretmenlerinin genel duygusal emek ile duygusal emek alt boyut düzeylerini farklılaştırmaktadır. Buna göre, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin otomatik duygusal düzenleme, yüzeysel rol yapma, duygusal sapma, derinden rol yapma ve duygusal emek genel düzeylerinin ortalamaları özel okulda çalışan öğretmenlerin ortalamalarına göre daha düşük seviyededir. Özelde çalışan öğretmenlerin yüzeysel rol yapma davranışı devletteki öğretmenlere göre yüksek olsa bile, derinlemesine ve otomatik duygusal düzenleme davranışını devletteki öğretmenlere kıyasla daha çok kullandıkları görülmüştür. Okul türü, öğretmenlerin

örgütsel destek algı düzeyini farklılaştırmaktadır. Buna göre, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin algılanan örgütsel destek düzeyleri özel okullarda çalışanlara göre daha düşük seviyededir.

Duygusal emek boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ve derinden rol yapma ile devlet okulu öğretmenlerinin örgütsel destek algıları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki, özel okul öğretmenlerinin örgütsel destek algıları arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki çıkmıştır. Yüzeysel rol yapma ve duygusal sapma ile devlet ve özel okul öğretmenlerinin örgütsel destek algıları arasında negatif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki çıkmıştır.

Devlet okullarındaki öğretmenlerin otomatik duygusal düzenleme, yüzeysel rol yapma, duygusal sapma ve derinden rol yapma ile ilgili davranışlarının yordayıcılığında örgütsel destek düzeyi puanlarının açıklayıcılık gücü orta düzeyde bir etkiye sahipken; özel okullardaki öğretmenlerin otomatik duygusal düzenleme, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma ile ilgili davranışlarının yordayıcılığında örgütsel destek düzeyi puanlarının açıklayıcılık gücü zayıf düzeyde, duygusal sapma ile ilgili davranışlarının yordayıcılığında örgütsel destek düzeyi puanlarının açıklayıcılık gücü orta düzeyde bulunmuştur.

5.2. Öneriler

Araştırmacılara Öneriler

1. Mevcut araştırmaya göre, özel okul öğretmenlerinin duygusal emek davranışlarının yordayıcılığında örgütsel destek düzeyi puanları zayıf düzeyde çıkmıştır. Bu bulgu, özel okul öğretmenlerinin duygusal emek davranışları üzerinde başka bireysel veya örgütsel faktörler olabileceğini gösterebilir. Araştırmacılar özel okulda çalışan öğretmenlerin duygusal emek davranışları üzerinde hangi faktörlerin etkili olabileceğini araştırabilir.
2. Mevcut araştırma devlet okulunda çalışan öğretmenlerin istihdam farklılığına bakılmaksızın yapılmıştır. Gelecek araştırmacılar, bu araştırmayı devlet okulundaki sözleşmeli öğretmenler ile özel okul öğretmenleri arasında yapacak olursa literatüre katkı sağlayabilir.

3. Mevcut araştırmada, öğretmenlerin harcadıkları duygusal emek ile örgütsel destek algısı arasındaki ilişki nicel araştırma teknikleri ile araştırılmıştır. Gelecek araştırmacılar nicel araştırmanın yanında, nitel araştırma teknikleri de kullanarak benzer bir araştırma yürütebilir.
4. Bu araştırma Gaziantep'in devlet ve özel okullarında görev yapan ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek ile örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın genellenebilirliğini arttırmak adına, benzer araştırmalar farklı şehirlerde daha büyük örneklem grupları üzerinde yürütülebilir. Ayrıca devlet ve özel ilkokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin, devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin de duygusal emek davranışları ile örgütsel destek algıları arasındaki ilişki belirlenip karşılaştırılabilir.

Uygulayıcılara Öneriler

1. Araştırma sonucunda ulaşılan, devlet ve özel okul öğretmenlerinin duygusal emeğe ilişkin görüşlerinin duygusal emek ölçeğinin genelinde sırasıyla "Kısmen Tanımlıyor" ve "Oldukça Tanımlıyor" düzeyinde olması öğretmenlerin çok yüksek seviyede olmasa da duygusal emek harcadıklarını göstermektedir. Ayrıca mevcut araştırmada en çok kullandıkları duygusal emek stratejisinin "Yüzeysel Rol Yapma" olduğu görülmüştür. Bu durumda öğretmenlerin duygusal emek harcarken buna sebep olan olaylar ve en çok hangi duygusal emek stratejilerini kullandıkları araştırılarak, uzman kişiler tarafından doğru duygusal emek stratejileri kullanmaları konusunda okulda seminerler verilebilir.
2. Mevcut araştırmada, devlet okullarında çalışan kadın öğretmenlerin ve 11 yıl ve üzeri süreden beri aynı okulda çalışanların daha fazla yüzeysel rol yapma davranışı sergiledikleri; özel okullarda çalışan evli öğretmenlerin, yaşı 26-31 aralığında olanların, mesleki kariyer evresi 1-5 yıl olan öğretmenlerin de daha fazla yüzeysel davranış sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu durumun nedenleri okul yönetimleri tarafından araştırılarak gerekli önlemlerin alınması sağlanabilir. Bu öğretmenlerin kendilerini daha rahat ifade edebileceği informal etkinlikler veya sosyo kültürel faaliyetler düzenlenebilir. Ayrıca yine

bu öğretmenlerin duygu kontrollerini daha profesyonel yapabilmeleri adına duygusal emek konusunda eğitim almaları sağlanabilir.

3. Mevcut araştırmanın bulgularından hareketle, özel okulda çalışan öğretmenlerin devlet okulundaki öğretmenlere göre daha fazla yüzeysel ve derinlemesine rol yapma davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu durumda özel okullardaki öğretmenler derinlemesine davranışı devletteki öğretmenlere göre daha fazla kullanıyor olsa da yüzeysel davranış da sergiledikleri görülmektedir. Bu nedenle, hem devlet hem özel okul yönetimleri yüzeysel davranış sergileyen öğretmenlerin neden bu stratejiye başvurduklarını araştırmalı ve derinden rol yapma stratejisini kullanan öğretmenlerin sayısını arttırabilmek için bu konuda eğitici faaliyetler planlamalıdır.
4. Araştırmada, hem devlet hem de özel okulda çalışan öğretmenlerin genel örgütsel destek algı düzeyi ortalamaları "Katılmıyorum" aralığında olduğu görülmüştür. Bu nedenle, örgütsel destek algılarının düşük olmasının nedenleri saptanarak, eksiklikler giderilmeye çalışılmalıdır. Bunun için yöneticiler öğretmenlerini daha iyi tanıyabilmek adına onlarla düzenli toplantılar yaparak, etkinlikler düzenleyebilir, yüksek performans gösteren çalışanlarını ödüllendirebilir. Yöneticilerin bu konuda yapabilecekleri diğer alternatif uygulamalar uzman kişiler tarafından seminerler verilerek yöneticilere anlatılabilir. Bu sayede örgüt yöneticileri örgütsel desteğin önemi ile ilgili farkındalık kazanabilir.
5. Araştırma sonucunda, devlet okulundaki kadın ve aynı okulda 11 yıl ve üzeri süreden beri çalışan öğretmenlerin; özelde ise evli, 26-31 yaşında ve mesleğinde 1-5 yılını dolduran öğretmenlerin diğerlerine göre daha az örgütsel destek algısına sahip olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin neden böyle hissettikleri okul yönetimleri tarafından araştırılmalıdır. Yönetimlerin öğretmenlerin örgütsel destek algılarını yükseltebilmeleri için onları kararlara katması, inisiyatif vermesi, fikirlerini desteklemesi, adaletli davranması, onlara güvenmesi ve onları değerli hissettirmeye çalışması gerekli tedbirler arasında gösterilebilir.
6. Devlet okullarındaki öğretmenlerin duygusal emek stratejilerinin yordayıcılığında örgütsel destek düzeyi puanlarının açıklayıcılık gücünün orta düzeyde olması devlet okullarındaki örgütsel destek algısının iyileştirilmesi durumunda öğretmenlerin duygusal emek harcarken daha az çaba

harcayacağını göstermektedir. Bu nedenle devlet okulu yöneticilerine örgütsel destek algısı konusunda eğitimler verilmelidir. Özel okul öğretmenlerinin duygusal emek davranışlarının yordayıcılığında örgütsel destek düzeyi puanlarının zayıf düzeyde çıkması ise, öğretmenlerin duygusal emek davranışları üzerinde başka bireysel veya örgütsel faktörler olabileceği ve özel okul yöneticilerinin bu faktörleri araştırarak, daha dikkatli davranması gerektiği söylenebilir.

7. Öğretmenlerin örgüt başarısına katkıda bulunabilmeleri için genel olarak yaptıkları işten mutlu olmaları gerekir. Duygusal emek ve örgütsel destek algısının da genel mutluluk hallerini etkileyen önemli faktörler olduğu düşünülmektedir. Buradan hareketle, mevcut araştırma sonuçları da dahil olmak üzere örgütsel değişkenlerle ilgili yapılan araştırmaların sonuçları Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaokullarda personel politikalarının geliştirilmesinde kullanılabilir.

8. Mevcut araştırmanın sonucunda özel okullarda çalışan öğretmenlerin en çok kullandıkları duygusal emek stratejisinin yüzeysel rol yapma olduğu görülmüştür. Müşteri memnuniyetinin önemsendiği özel okullarda nitelikli işgörenlere sahip olmak bu örgütlerin büyümesine ve kurumsallaşmasına yardımcı olacaktır. Bu nedenle, işe alımlarda duygusal emek stratejilerinden derinlemesine ve otomatik duygusal düzenleme davranışlarını sergilemeye daha yatkın olan bireyleri seçebilmek için adaylara çeşitli duygusal analiz testleri uygulanabilir.
9. Araştırmada devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algı düzeyleri özel okullarda çalışanlara göre daha düşük seviyededir. Aynı zamanda devlet okulunda çalışan öğretmenler özel okulda çalışanlara göre daha az derinlemesine rol yapma ve otomatik duygusal düzenleme davranışlarını kullanmaktadır. Bu farklılıkların nereden kaynaklandığı ve devlet okulları aleyhine oluşan farklılığın ortadan kaldırılması için daha detaylı inceleme ve araştırmalar yürütülebilir.
10. Devlet okulu öğretmenlerinin duygusal emek boyutlarından otomatik duygusal düzenleme ve derinden rol yapma ile örgütsel destek algıları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde, yüzeysel rol yapma ve duygusal sapma ile örgütsel destek algıları arasında negatif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki ortaya

çıkmıştır. Bu analiz sonucunda devlet okullarındaki öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ile örgütsel destek algıları arasındaki ilişkinin net bir biçimde ortaya konduğu söylenebilir. Bu sonuçlar ışığında devlet okullarında örgütsel destek algısını yükseltmeye ve öğretmenlerin duygularını kontrol etmeye yönelik çalışmaların eşgüdümlü yürütülmesi uygun olabilir.

KAYNAKÇA

Abraham, Rebecca. 1998. Emotional Dissonance in Organizations: Antecedents, Consequences, and Moderators. **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**. c.124.s.2: 229-246.

Adelmann, Pamela. 1995. **Organizational Risk Factors for Job Stress.** Washington. American Psychological Association.

Akalın, Çisil. 2006. Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Temelli Özsaygı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Akbaş, Ali. 2016. Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algıları ile Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi. Uşak.

Akbıyık, Melis. 2013. Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Akın, Mahmut. 2008. Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri. **Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.1.s.25: 141- 171.

Akın, Uğur, İnayet Aydın, Çetin Erdoğan ve Nihan Demirkasımoğlu. 2014. Emotional labour and burnout among Turkish primary school teachers. **The Austrian Association for Research in Education**. c.41.s.2:155-169.

Alcan, E. Ecel. 2018. Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Alderfer, C. Paul. 1972. **Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings.** New York. US: Free Press.

Allen, David, Rodger Griffeth ve Lynn M. Shore. 2003. The Role of Perceived Organizational Support And Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. **Journal of Management**. c.29.s.1: 99-118.

Allport, Gordon. 1943. The Ego in Contemporary Psychology. **Psychological Review**. c.50.s.5: 451.

Almost, Joan. 2006. Conflict Within Nursing Work Environments: Concept Analysis. **Journal of Advanced Nursing**. c.53.s.4: 444-453.

Andela, Marie, Didier Truchot ve Xavier Borteyrou. 2015. Emotional Labor and Burnout: Some Methodological Considerations and Refinements. **Canadian Journal of Behavioural Science.** c.47.s.4: 321-332.

Ardıç, Kadir, Türker Baş. 2001. Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması. **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi:** 24-26.

Argon, Türkan. 2015. Öğretmenlerin Sahip Oldukları Duygu Durumlarını Okul Yöneticilerinin Dikkate Alıp Almamalarına İlişkin Görüşleri. **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.** c.15.s.1: 307-404.

Armeli, Stephen, Robert Eisenberger, Peter Fasolo ve Patrick Lynch. 1998.Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Sociomotional Needes. **Journal of Applied Psycology**. c.83.s.2: 288-297.

Asad, Nargis, Saiqa Khan. 2003. Relationship Between Job-Stress and Burnout: Organizational Support and Creativity as Predictor Variables. Pakistan. **Journal of Psychological Research.** c.18.s.3/4: 139-149.

Ash, Mary Kay. 1984. **Mary Kay on People Management**. New York: Warner Books.

Ashforth, Blake, Fred, Mael. 1989. Social Identity Theory and the Organization. **Academy of Management Review**. c.14.s.1: 20-39.

Ashforth, Blake ve Ronald Humphrey. 1993. Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. **Academy of Management Review**. c.18.s.1: 88-115.

Baltaş, Acar. 2005. **Ekip Çalışması ve Liderlik.** 6. Basım. Remzi Kitabevi. İstanbul.

Barutçugil, İsmet. 2002. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık. İstanbul.

Bateman, Thomas ve Dennis W. Organ. 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. **Academy of Management Journal**. c.26.s.1: 587-595.

Baykal, Ülkü ve Seda Değirmenci Öz. 2017. Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışı. **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi.** c.4.s.3: 143-147.

Beğenirbaş, Memduh. 2013. Kişiliğin Öğretme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde bir Araştırma.

Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Begenirbaş, Memduh ve Cem Harun Meydan. 2012. Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c.14.s.3: 1-24.

Beğenirbaş, Memduh ve Abdullah Çalışkan. 2014. Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. **Business and Economics Research Journal.** c.5.s.2: 109-127.

Beğenirbaş, Memduh ve Ercan Turgut. 2014. İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeğinin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.** c.16.s.3: 131-159.

Benlioglu, Benek ve Gülsun Atasun Başkan. 2014. The Examination of The Effects of Perceived Organisational Support of University Teaching Staff on Organisational Commitment. **Mevlana International Journal of Education**. c.4.s.2: 37-51.

Best, Robert, Ronald G. Downey ve Roger Jones. 1997. Incumbent Perceptions of Emotional Work Requirements. Paper Presented at the **12th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, St. Louis. Missouri. c.15.s.1: 1–28.

Bıyık, Yunus ve Enver Aydoğan. 2015. Duygusal Emek ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c.16.s.3: 159-180.

Biçkes, Durdu Mehmet, Can Yılmaz, Özgür Demirtaş ve Ayşegül Uğur. 2014. Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.9.s.2: 97-121.

Bishop, James, K. Dow Scott ve Susan M. Burroughs. 2000. Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment. **Journal of Management.** c.26.s.6: 1113-1132.

Blau, Peter. 1968. Social exchange. **International Encyclopedia of the Social Sciences**. c.7.s.1: 452-457.

Blauner, Robert. 1964. **Alienation and Fredoom: The Factory Worker and His Industry.** Chicago: The University of Chicago Press.

Bond, Frank, David Bunce. 2003. The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance. **Journal of Applied Psychology.** c.88.s.6: 1057-1067.

Bowen, David, Caren Siehl ve Benjamin Schneider. 1989. A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing. **Academy of Management Review.** c.14.s.1: 75-95.

Brotheridge, Celeste. 2006. The Role of Emotional Intelligence and Other Individual Difference Variables in Predicting Emotional Labor Relative to Situational Demands. **Psicothema.** c.18.s.1: 139-144.

Brotheridge, Celeste ve Alicia A. Grandey. 2002. Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". **Journal of Vocational Behavior.** c.60.s.1: 17-39.

Brotheridge, Celeste ve Raymond T. Lee. 2002. Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. **Journal of Occupational Health Psychology**. c.7.s.1: 57.

Büyükgöze, Hilal. 2014. Lise Öğretmenlerinin Görüşlerine göre Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sermaye İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.

Büyüköztürk, Şener. 2017. **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı.** 23. baskı. Pegem Akademi Yayınları.

Byron, Kris. 2005. A Meta-Analytic Review of Work–Family Conflict and Its Antecedents. **Journal of Vocational Behavior.** c.67.s.2: 169-198.

Can, Abdullah. 2014. **SPSS ile Bilimsel Araştırma Süresince Nicel Veri Analizi**. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.

Carlson, Dawn, Merideth Ferguson, Emily Hunter ve Dwayne Whitten. 2012. Abusive Supervision and Work–Family Conflict: The Path Through Emotional Labor and Burnout. **The Leadership Quarterly**. c.23.s.5: 849-859.

Chang, William ve Jasper Hsieh. 2011. The Dynamics of Intellectual Capital in Organizational Development. **African Journal of Business Management.** c.5.s.6: 2345-2355.

Chau, Le Chau. 2007. Examining The Emotional Labor Process: a Moderated Model of Emotional Labor and Its Effects on Job Performance and Turnover. Doktora Tezi. University of Akron. Ohio.

Chen, Zihixia, Robert Eisenberger, Kelly M. Johnson, Ivan L. Sucharski ve Justin Aselage. 2008. Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads To Which?.**The Journal Of Social Psychology.** c.149.s.2: 119-124.

Chu, Kay, Hei. Lin. 2002. The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes. Doktora Tezi. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

Chu, Kay Hei Lin ve Suzanne K. Murrmann. 2006. Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. **Journal of Hospitality ve Tourism Research.** c.27.s.6:1181-1191.

Chusmir, Leonard. 1982. Job Committment and the Organizational Woman. **Academy of Management Review.** c.7.s.4: 595-602.

Cingöz, Erkan. 2018. Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları ile Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Eskişehir.

Connellan, Thomas ve Ron Zemke. 1993. **Sustaining Knock Your Socks Off Service**. New York: AMACOM

Conrad, Charles ve Kim Witte. 1994. Is Emotional Expression Repression Oppression? Myths of Organizational Affective Regulation. **Communication Yearbook.** c.17.s.1: 417-428. Newbury Park. CA: Sage.

Cordes, Cynthia ve Thomas Dougherty. 1993. A Review and Integration of Research on Job Burnout. **Academy of Management Review**. c.18.s.4: 621-656.

Costakis, Helena. 2018. The Relationship of Emotional Labor to Job Satisfaction, Burnout, and Turnover For Not-For-Profit Human Services Agencies: A Quantitative Study. Doktora Tezi. Wilmington University.

Cox, Kathleen. 2003. The Effects of Intrapersonal, Intragroup, and Intergroup on Team Performance Effectiveness and Work Satisfaction. **Nursing Administration Quarterly**. c.27.s.2: 153-163.

Cranny, Charles, Patricia Cain Smith ve Eugene Stone. 1992. **Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance.** Lexington Press. New York.

Creswell, John. 2005. **Mixed Methods Designs**. Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research.

Cribbs, Amanda. 2016. Emotional Labor and Conflict in Schools: Teacher Perceptions of The Emotional Display Rules Necessary For Negative Teacher-Student Interactions. Doktora Tezi. University of Pittsburgh.

Cropanzano, Russell, James Howes, Alicia Grandey ve Paul Toth. 1997. The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. **Journal of Organizational Behavior.** c.18.s.2: 159-180.

Cropanzano, Russell, Keith James ve Mary Konovsky. 1993. Dispositional Affectivity As a Predictor of Work Attitudes and Job Performance. **Journal of Organizational Behavior**. c.14.s.6: 595-606.

Cropanzano, Russell, Howard Weiss ve Steven M. Elias. 2003. "The Impact of Display Rules and Emotional Labor on Psychological Well-Being at Work". **Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies.** Emerald Group Publishing Limited. c.3.s:45-89.

Currie, Paul ve Brian Dollery. 2005. An Empirical Analysis of the Relationship Between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment in the NSW Police Service. UNE. **Working Paper Series in Economics**. Working Paper 11.

Çakır, Özlem. 2001. **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**. Ankara: Seçkin.

Çakır, Sema. 2017. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Destek ile Sosyal Kaytarma Davranış Düzeylerine İlişkin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bolu.

Çalık, Temel ve Ferudun Sezgin. 2005. Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. **Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi.** c.13.s.1: 55-66.

Çelik, Mazlum ve Ömer Turunç. 2011. Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş–Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.** c.40.s.2: 226-250.

Çıtak, Mustafa Anıl, Yasemin Koldere, Sinan Ünsar ve Gözde Ergin. 2008. İstanbul İlinde Görev Yapan Kamu ve Özel İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Journal of Social Science.** c.10.s.2: 173.

Çobanoğlu, Ümran. 2006. Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeyi Destekleyici Yönetici Davranışlarının Sıklığına İlişkin Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.

Çukur, Cem, Şafak. 2009. Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği Geliştirme: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. **Psychology**. c.33.s.6: 626-633.

De Castro, Arnold Brian. 2004. The Effect of Emotional Labor on Depression and Job Dissatisfaction Among Young Workers. https://elibrary.ru/item.asp?id=5458221 [Erişim tarihi: 2018-2019]

Demircan, Pelin ve Ömer Turunç. 2017. İş-Aile Çatışması-Duygusal Emek İlişkisinde Lider Desteğinin Rolü: Eğitim Üzerine Bir Araştırma. **İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** c.4.s.1: 41-76.

Derinbay, Deniz. 2011. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.

Diefendorff, James, Erin M. Richard ve Meredith H. Croyle. 2006. Are Emotional Display Rules Formal Job Requirements? Examination of Employee and

Supervisor Perceptions. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c.79.s.2: 273-298.

Diefendorff, James ve Robin H. Gosserand. 2003. Understanding The Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. **Journal of Organizational Behavior**. c.24.s.8: 945-959.

Diefendorff, James, Meredith H. Croyle ve Robin H. Gosserand. 2005. The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. **Journal of Vocational Behavior.** c.66.s.2: 339-357.

Doğan, Sibel. 2014. İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı (Polatlı İlçesi Örneği). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Dökmen, Üstün. 1996. **Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayınları.

Duygulu, Ethem, Nurcan Çıraklar ve Yılmaz Mohan. 2008. Algılanan Örgütsel Destek, İşe Bağlılık ve İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. **Sosyal Bilimler Dergisi.** c.6.s.6: 108-128.

Edizler, Gaye. 2010. İnsan Kaynakları Yönetiminde 'Duygusal Zekâ' ölçüm ve Modelleri. **Journal of Yaşar University**. c.5.s.18: 2970-2984.

Education International. 2007. Eğitim İçin Avrupa Sendika Komitesi, Stres Üzerine Çalışma: Öğretmenler için Stres, Etkileri, Stres Azaltıcı Yaklaşımlar İçin Öneriler. Londra

Eğriboyun, Dursun. 2013. Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. (Bolu İli Örneği). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi. Bolu.

Eisenberger, Robert, Jason R. Jones, Justin Aselage ve Ivan L. Sucharski. 2004. **The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives.** Oxford: Oxford University Press.

Eisenberger, Robert, Stephen Armeli, Barbara Rexwinker, Patrick D. Lynch ve Linda Rhoades. 2001b. Reciprocation of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology.** c.86.s.1: 42-51.

Eisenberger, Robert, Robin Huntingtton, Steven Hutchison ve Debora Sowa. 1986. Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology.** c.71.s.3: 501-507.

Eisenberger, Robert, Linda Rhoades ve Judy Cameron. 1999. Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation?. **Journal of Personality and Social Psychology.** c.77.s.5: 1026-1040.

Eisenberger, Robert, Florence Stinglhamber, Christian Vandenberghe, Ivan L. Sucharski ve Linda Rhoades. 2002. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. **Journal of Applied Psychology**. c.87.s.3: 565-573.

Eisenberger, Robert, Peter Fasolo, Valerie Davis LaMastro. 1990. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. **Journal of Applied Psychology.** c.75.s.1: 51-59.

Eisenberger, Robert, Linda Rhoades ve Stephen Armeli. 2001a. Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology.** c.86.s.5: 825-836.

Erikson, Kai. 1986. On Work and Alienation**. American Sociological Review.** c.51. s.1: 1-8.

Erjem, Yaşar. 2005. Eğitimde Yabancılaşma Olgusu ve Öğretmen: Lise Öğretmenleri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. c.3.s.4: 395-417.

Erken, Mahir. 2016. Duygusal Emek Kavramı ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Kocaeli.

Erkol, Hilal. 2015. Ortaöğretim Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Bireysel Özelliklerine Göre İncelenmesi. **Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi.** c.3.s.1: 1-17.

Eroğlu, Erhan. 2010. Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi.** c.6.s.3: 18-33.

Eroğlu, Erhan. 2011. **İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma**. Konya: Literatürk Yayınları.

Eroğlu, Gün. 2014. Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir araştırma. **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** c.19.s: 147-160.

Feldman, Robert. 1999. **Understanding Psychology**. McGraw-Hill College.

Fındık, Mehtap. 2011. Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi. Konya.

Fiebig, Greg ve Michael Kramer. 1998. A Framework for the Study of Emotions in Organizational Contexts. **Management Communication Quarterly.** c.11.s.4: 536-572.

Fineman, Stephen. (Ed.). 1993. **Emotion in Organizations.** London: Sage.204.

Freudenberger, Herbert. 1974. Staff Burn-Out. **Journal of Social Issues.** c.30.s.1: 159-165.

Frone, Michael, Marcia Russell ve Lynne Cooper. 1992. Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. **Journal of Applied Psychology**. c.77.s.1: 65-78.

Fu, Ching. 2015. The Effect of Emotional Labor on Job Involvement in Preschool Teachers: Verifying the Mediating Effect of Psychological Capital. **Turkish Online Journal of Educational Technology**. c.14.s.3: 145-156.

Fuller, J. Bryan, Kim Hester, Tim Barnett ve Len Frey Clint Relyea. 2006. Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige: Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators. **The Journal of Social Psychology.** c.146.s.3: 327-347.

Furnell, Bernadette Anne. 2008. Exploring The Relationship Between Burnout, Emotional Labour and Emotional Intelligence: A Study on Call Centre Representatives. Yüksek Lisans Tezi. South Africa: Industrial Psychology at The University of Stellenbosch.

Gamero, Nuria, Vicente Gonzalez-Roma ve Jose M. Peiro. 2008. The Influence of Intra-Team Conflict on Work Teams' Affective Climate: A Longitudinal Study. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c.81.s.1: 47-69.

George, Jennifer ve Arthur P. Brief. 1992. Feeling Good Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work Organizational Spontaneity Relationship. **Psychological Bulletin**. c.112.s.2: 310-329.

George, Darren ve Paul Mallery. 2016. **IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference.** Routledge. New York and London.

Goffman, Erving. 2009. **Günlük Yaşamda Benliğin Sunumu.** çev. Barış Cezar. İstanbul: Metis Yayınları.

Gohel, Kalpesh. 2012. Psychological Capital as a Determinant of Employee Satisfaction. **International Referred Research Journal**. c.3.s.36: 34-37.

Goldberg, Lori Sideman ve Alicia Grandey. 2007. Display Rules Versus Display Autonomy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Task Performance in a Call Center Simulation. **Journal of Occupational Health Psychology**. c.12.s.3: 301- 318.

Goleman, Daniel. 1995. **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement.** New York: Bentam Books.

Goodwin, Robyn, Markus Groth ve Stephen J. Frenkel. 2011. Relationships Between Emotional Labor, Job Performance, and Turnover. **Journal of Vocational Behavior**. c.79.s.2: 538-548.

Gosserand, Robin. 2003. An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor. Doktora Tezi. Louisiana State University. Lousiana.

Gouldner, Alwin. 1960. The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. **American Sociological Review**.161-178.

Göç, Ahmet. 2017. Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.

Göksel, Aykut ve Belgin Aydıntan. 2012. Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.17.s.2: 247-271.

Grandey, Alicia, Glenda Fisk ve Dirk D. Steiner. 2005. Must ″Service with a Smile″ Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control For U.S. and French Employees. **Journal of Applied Psychology**. c.90.s.5: 893-914

Grandey, Alicia, Glenda M. Fisk ve Anna Mattila, Karen J. Jansen ve Lori A. Sideman. 2005. Is "Service With A Smile" Enough? Authenticity of Positive Displays During Service Encounters. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. c.96.s.1: 38-55.

Grandey, Alicia. 1999. The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance. Doktora Tezi. Colorado State University Fort Collins. Colorado.

Grandey, Alicia. 2000. Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. **Journal of Occupational Health Psychology**. c.5.s.1: 98.

Grandey, Alicia. 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.** c.46.s.1: 86-96.

Greenberger, David ve Stephen Strasser. 1986. Development and Application of a Model of Personal Control in Organizations. **Academy of Management Review**.c.11.s.1: 164-177.

Gross, James. 1998a. Antecedent- and Response-Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression, and Physiology. **Journal of Personality and Social Psychology.** c.74.s.1: 224-237.

Gross, James. 1998b. The Emerging Field of Emotion Regulation: an Integrative Review. **Review of General Psychology.** c.2.s.3: 271-299.

Grossman, Ronald. 2001. Emotions at Work. Clinical Leadership and Management Review: **The Journal of CLMA**. c.15.s.6: 391-394.

Güçlü, Nezahat. 2001. Stres Yönetimi. **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.21.s.1: 91-109.

Gül, Abdullah, Latif. 2010. Lise Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Destek (Ankara İli Örneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Gül, Hasan, Ercan Oktay ve Hakan Gökçe. 2008. İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. **Akademik Bakış.** c.15.s.11: 1-11.

Gülnar, Birol. 2007. Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gülova, Asena, Bedrettin Palamutçuoğlu ve Aynur T. Palamutçuoğlu. 2013. Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.28.s.2: 41-74

Gün, Filiz. 2006. Kent Kültüründe Yalnızlık Duygusu. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Güner, Ahmet Reşat. 2007. Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.

Güngör, Meltem. 2009. Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. **Kamu-İş Dergisi**. c.11.s.1: 167-182.

Hackman, J. Richard ve Greg R. Oldham. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology.** c.60.s.2: 159.

Hakanen, Jari, Arnold B. Bakker ve Wilmar B. Schaufeli. 2006. Burnout and Work Engagement Among Teachers. **Journal of School Psychology.** c.43.s.6: 495-513.

Han, Su Jin, Won Moo Hur, Jeong Ju Yoo ve Tae Won Moon. 2015. The Moderating Role of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Emotional Labor and Job-Related Outcomes. **Management Decision**. c.53.s.3: 605-624.

Hellman, Chan, Dale R. Fuqua ve Jody, Worley. 2006. A Reliability Generalization Study on the Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability. **Educational and Psychological Measurement.** c.66.s.4: 631-642.

Henderson, Angela. 2001. Emotional Labor and Nursing: an Under-Appreciated Aspect of Caring Work. **Nursing Inquiry.** c.8.s.2: 130-138.

Hesapçıoğlu, Muhsin ve Adil Nohutçu. 1999. Velilerin Özel Okul Tercihlerini Etkileyen Faktörler ve Özel Okulların Reklam Stratejileri. **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi.** c.65.s.11: 183-202.

Hobfoll, Stevan. 2001. The Influence of Culture, Community, and The Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. **Applied Psychology.** c.50.s.3: 337-421.

Hochschild, Arlie. 1979. Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure. **American Journal of Sociology.** c.85.s.3: 551-575.

Hochschild, Arlie. 1983. **The Managed Heart**. Berkeley. University of California Press. 6-42.

Hur, Won Moo, Tae Won Moon ve Jae Kyoon Jun. 2013. The Role of Perceived Organizational Support on Emotional Labor in the Airline Industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management.** c.25.s.1: 105-123.

İçerli, Leyla. 2010. Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Aksaray Üniversitesi. İşletme Bölümü. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi.** c.5.s.1.

İrigüler, Feray ve Mehmet Emre Güler. 2016. Emotional Labor of Tourist Guides: How Does It Affect Their Job Satisfaction and Burnout Levels?. **Journal of Yaşar University.** c.11.s.42: 113-123.

İşcan, Ömer Faruk ve Canan Nur Karabey. 2007. Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** c.6.s. 2: 180-193.

Shapiro, Jacqueline Coyle, Lynn Shore, Taylor, S. ve Lois E. Tetrick. 2004. **The Employment Relationship; Examining Psychological and Contextual Perspectives.** Oxford University Press. Oxford.

Jehn, Karen ve Corinne Bendersky. 2003. Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on The Conflict-Outcome. **Relationship Research in Organizational Behavior.** c.25.s.4: 187-242. Amsterdam: Elsevier Ltd.

Jepson, Emma ve Sarah Forrest. 2006. Individual contributory factors in teacher stress: The role of achievement striving and occupational commitment. **British Journal of Educational Psychology.** c.76.s.1: 183-197.

Johanson, Misty ve Robert H. Woods. 2008. Recognizing The Emotional Element in Service Excellence. **Cornell Hospitality Quarterly**. c.49.s.3: 310-316.

Johnson, Hazel-Anne Michelle ve Paul E. Spector. 2007. Service with A Smile: Do Emotional Intelligence, Gender, and Autonomy Moderate the Emotional Labor Process?. **Journal of Occupational Health Psychology**. c.12.s.4: 319.

Johnson, Hazel-Anne Michelle. 2007. Service with a Smile: Antecedents and Consequences of Emotional Labor Strategies. Doktora Tezi. University of South Florida.

Jones, Roger ve Roger Best. 1995. A Further Examination of The Nature and Impact of Emotional Work Requirements on Individuals and Organizations. Paper Presented at the **Annual Meeting of the Academy of Management.** Vancouver. British Colombia.

Kahn, William. 1993. Caring for the Caregivers. **Administrative Science Quarterly.** c.38.s.4: 539-563.

Kalağan, Gamze. 2009. Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.

Kalaycı, Şeref. 2009. **SPSS Uygulamalı çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları.** Ankara: Asil Yayınevi.

Karabanow, Jeffrey. 2000. The Organizational Culture of A Street Kid Agency: Understanding Employee Reactions to Pressures to Feel. **Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice.** Edited by NM Ashkanasy, CEJ Härtel, WJ Zerbe. Westport. Connecticut London: Quorum Books.

Karakurt, Abdurrahim. 2012. Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Düzeyinin Örgütsel Destek ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Doktora Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Konya.

Karasar, Niyazi 1995. **Bilimsel Araştırma Yöntemi.** Ankara: Sim Matbaa.

Kart, Elife. 2011. Bir Duygu Yönetimi Süreci olarak Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. **Çalışma ve Toplum.** c.3.s.30: 215-230.

Kartal, Seçil Eda, Turgut Karaköse, T. Yavuz Özdemir ve Ramazan Yirci. 2017. Analyzing Teachers' Emotional Labor Levels According to Some Variables. **Modern Journal of Language Teaching Methods**. c.7.s.12: 317-329.

Kartal, Seçil Eda, T. Yavuz Özdemir ve Ramazan Yirci. 2015. Öğretmenlerde Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi ile Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi.** c.24: 477-504.

Kaya, Burcu. 2012. Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.

Kaya, Erdem. 2009. Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri ile İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstri ve Örgütsel Psikolojisi Anabilim Dalı. İstanbul.

Kaya, Ufuk ve Çağlar Kadir Özhan. 2012. Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. **Çalışma İlişkileri Dergisi**. c.3.s.2: 109-130.

Kaya, Ufuk ve Neslihan Serçeoğlu. 2013. Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. **Çalışma ve Toplum.** c.36.s.1.

Keleş, Yasin ve Tuna Muharrem. 2016. Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi; Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. **İşletme Araştırmaları Dergisi.** c.8.s.2: 376-406.

Kesik, Fatma ve Melike Cömert. 2014. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İşe Yabancılaşma Düzeylerine İlişkin Algıları. **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.15.s.1: 27-46

Kıral, Erkan. 2016. Psychometric Properties of the Emotional Labor Scale in a Turkish Sample of School Administrators. **Eurasian Journal of Educational Research.** c.63.s.1: 71-88.

Kiffin-Petersen, Sandra, Catherine Jordan ve Geoffrey N. Soutar. 2011. The Big Five, Emotional Exhaustion and Citizenship Behaviors in Service Settings: The Mediating Role of Emotional Labor, **Personality and Individual Differences.** c.50.s.1: 43-48.

Kim, Hyun Jeong, Won Moo Hur, Tae Won Moon ve Jea Kyoon Jun. 2017. Is All Support Equal? The Moderating Effects of Supervisor, Coworker, and Organizational Support on the Link Between Emotional Labor and Job Performance. BRQ. **Business Research Quarterly**. c.20.s.2: 124-136.

Koçel, Tamer. 2014. **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul: Beta

Korkmaz, Halil, Serdar Sünnetçioğlu ve Mustafa Koyuncu. 2015. Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.7.s.12: 14-33.

Köksel, Lale. 2009. İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı. Manisa.

Köse, Sevinç ve Lale Oral. 2011. Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.16.s.2: 463-492.

Köse, Sevinç, Lale Oral ve Hilmiye Türesin. 2011. Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. **İşletme Fakültesi Dergisi**. c.12.s.2: 165-185

Köse, Akif. 2015. İşe Angaje Olma ile Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (Kahramanmaraş İli Örneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Kahramanmaraş.

Krishnan, Jayasree ve Sheela Mary. 2012. Perceived Organisational Support-an Overview on Its Antecedents and Consequences. **International Journal of Multidisciplinary Research.** c.2.s.4: 1-13.

Kruml, Susan. 1999. The Heart Working: An Empirical Investigation of the Dimensions, Antecedents, and Outcomes of Emotional Labor. Temple U. US. **Dissertation Abstracts International**. c.61.s.1: 261.

Kruml, Susan ve Deanna Geddes. 2000. Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work. **Management Communication Quarterly**. c.14.s.1: 8-49.

Kukreja, Jyoti ve Meenakshi Handa. 2013. Emotional Labor for Customer Satisfaction. **FIIB Business Review**. c.2.s.2: 3-8.

Kumar Mishra Sushanta. 2014. Linking Perceived Organizational Support to Emotional Labor. **Personnel Review.** c.43.s.6: 845-860.

Lam, Laura Thi ve Susan L. Kirby. 2002. Is Emotional İntelligence an Advantage? an Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance. **The Journal of Social Psychology.** c.142.s.1: 133-143.

Law Kenneth ve Chi Sum Wong. 2002. The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. **The Leadership Quarterly.** c.13.s.3: 243-274.

Law Kenneth, Chi Sum Wong ve Lynda Song. 2004. The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. **Journal of Applied Psychology.** c.89.s.3: 483.

Lazarus, Richard. 1993. From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. in L.W. Porter and M. Rosenzweig (Eds.), **Annual Review of Psychology.** c.44: 1-2. Palo Alto. CA: Annual Reviews.

Lee, Yee Hoon. 2012. Antecedents and Consequences of Emotional Labor in Head Coaches of NCAA Division I Program. Doktora Tezi. The Ohio State University.

Leidner, Robin. 1999. Emotional Labor in Service Work. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science.** c.561.s.1: 81-95.

Leiter, Michael ve Christina Maslach. 1988. The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. **Journal of Organizational Behavior.** c.9.s.4: 297-308.

Liao, Hui, Keiko Toya, David Lepak ve Ying Hong. 2009. Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality. **Journal of Applied Psychology.** c.94.s.2: 371-391.

Liu, Wei. 2004. Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices with Important Work Outcomes. Doktora Tezi. University of Maryland. U.S.A.

Liu, Yanling ve Dajun Zhang. 2014. Development of Questionnaire on Emotional Labor among Primary and Secondary School Teachers. **Journal of Education and Training Studies.** c.3.s.1: 46-55.

Locke, Edwin. 1969. What is Job Satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance.** c.4.s.4: 309–336.

Mann, Sandi. 1999. Emotion at Work: To What Extent Are We Expressing, Suppressing, or Faking It? **European Journal of Work and Organizational Psychology**. c.8.s.3: 347-369.

Martin, Joanne, Kathleen Knopo ve Christine Beckman. 1998. An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at the Body Shop. **Administrative Science Quarterly.** c.43: 429-469.

Maslach, Christina ve Susan Jackson. 1986. **Maslach Burnout Inventory Manual.** 2nd Edition. Palo Alto. Consulting Psychologists Press.

Maslach, Christina ve Julie Goldberg. 1998. Prevention of Burnout: New Perspectives. **Applied and Preventive Psychology**. c.7.s.1: 63-74.

Maslach, Christina ve Susan Jackson. 1981. The Measurement of Experienced Burnout. **Journal of Occupational Behavior.** c.2.s.2: 99-113.

Maslach, Christina ve Michael Leiter. 1999. Take This Job and Love It!. **Psychology Today.** c.32.s.5: 50-55.

Maslach, Christina, Wilmar Schaufeli ve Michael Leiter. 2001. Job Burnout. **Annual Review of Psychology**. c.52.s.1: 397–422.

Maslach, Christina ve Philip G. Zimbardo. 1982. **Burnout: The Cost of Caring.** New Jersey: Prentice Hall.

Mathieu, John ve Dennis Zajac. 1990. A Review and Meta–Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychology Bulletin**. c.108.s.2: 171–194.

Mayer, Johan ve Peter Salovey.1993. The Intelligence of Emotional Intelligence. **Intelligence.** c.17: 443-442.

_____. 1997. What is Emotional-Intelligence. **Emotional Developments and Emotional Intelligence.** 3-31. New York. NY: Basic Books.

MEB. 2017. Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2017/2018 Yılı, https://sgb.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=327. [Erişim tarihi: 2018-2019]

Mengenci, Cengiz. 2015. Is Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmislik İlişkilerinin Belirlenmesi. **Ege Akademik Bakış.** c.15.s.1: 127.

Miller, Katherine, Marty Birkholt, Craig Scott ve Christina Stage. 1995. Empathy and Burnout in Human Service Work: An Extension of a Communication Model. **Communication Research.** c.22.s.2: 123-147.

Monaghan, Diane. 2006. Emotional Labor in Customer Service Work: The Perceived Difficulty and Dispositional Antecedents. Doktora Tezi. The University of Akron.

Moran, Cem. 2018. İlköğretim Kurumlarındaki Öğretmenlerin Duygusal Emek Davranışları İle Yaşam Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.

Morris, J. Andrew ve Daniel C. Feldman. 1996. The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. **Academy of Management Review**. c.21.s. 4: 987.

_____.1997. Managing Emotions in the Workplace. **Journal of Managerial Issues**. c.9.s.3: 257-274.

Nayır, Funda. 2011. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Sağlanan Örgütsel Desteğe İlişkin Görüşleri, Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İle İlişkisi. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Nayır, Funda ve Pelin Taşkın. 2017. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Destek Algısı ile İnisiyatif Alma Davranışı Arasındaki İlişki. **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.** c.14.s.1: 1319-1356.

Newman, Alexander, Rani Thanacoody ve Wendy Hui. 2011. The Effects of Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support and Intra-Organizational Network Resources on Turnover İntentions: A Study of Chinese Employees in Multinational Enterprises. **Personnel Review**. c.41.s.1: 56-72.

Niehoff, Brian, Cathy Enz ve Richard Grover. 1990. The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions. **Group and Organization Studies**. c.15.s.3: 337 352.

Nixon, Ashley, Liu Qin Yang, Paul E. Spector ve Wenchao Zhang. 2011. Emotional Labor in China: Do Perceived Organizational Support and Gender Moderate the Process?. **Stress and Health.** c.27.s.4: 289-305.

Nwankwo, Barnabas, Gabriel C. Kanu ve Tobias C. Obi. 2012. Emotional Labour and Psychological Distress as Predictors of Work-Family Conflict Among Nurses. **British Journal of Advance Academic Research.** c.1.s.1: 68-81.

Nwanzu, Chiyem Lucky. 2017. Effect of Gender and Marital Status on Perceived Organizational Justice and Perceived Organizational Support. **Gender and Behaviour.** c.15.s.1: 8353-8366.

Oğuz, Hatice. 2015. Duygusal Emek İstihdamının Sosyolojik Özellikleri. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Nevşehir. IV. **Türkiye Lisansüstü Çalışmaları Kongresi - Bildiriler Kitabı I.**

Oğuz, Hatice ve Metin Özkul. 2016. Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Batı Akdeniz Uygulaması. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi.** c.7.s.16: 130-154.

Oktuğ, Zeynep. 2013. Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Prestijin Biçimlendirici Etkisi. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.** c.12.s.46: 370-381.

Onay, Meltem. 2011. Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. **Ege Akademik Bakış.** c.11.s.4: 587-600.

Oral, Lale ve Sevinç Köse. 2011. Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerinde Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c.16.s.2: 463-492.

Organ, Dennis. 1988. **Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome**. Lanham. MA: Lexington Books.

Organ, Dennis ve Katherine Ryan. 1995. Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. **Personnel Psychology.** c.48.s.4: 775-82.

Othman, Abdul Kadir, Hazman Shah Abdullah ve Jasmine Ahmad. 2008. Emotional Intelligence, Emotional Labour and Work Effectiveness in Service Organisations: a Proposed Model. **Vision.** c.12.s.1: 31-42.

Özdemir, Gaye, Melis Akbıyık ve Melis Yalçın. 2013. Hizmet Sektöründe Duygusal Emek Davranışlarının Müşteri İlişkileri Üzerindeki Etkisi: Boyner Örneği. **Humanities Sciences**. c.8.s.3: 301-320.

Özdevecioğlu, Mahmut. 2003. Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağılılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.18.s.2: 113-130.

Özek, Bahar Yakut. 2016. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Özgen, Işıl. 2010. **Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek.** Ankara: Detay Yayıncılık.

Özgün, Ayşegül. 2015. Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İzmir.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel. 2011. **Örgütsel Davranış.** Bursa: Ekin Yayınevi.

Özkan, Gülden. 2011. Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pala Morkoç. 2014. Otel Çalışanlarında Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi: İzmir Şehir Otelleri Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Parasuraman, Ananthanarayanan, Valarie Zeithaml ve Leonard Berry. 1988. Servqual: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perc. **Journal of Retailing**. c.64.s.1: 12.

Paşa, Muammer. 2007. Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.

Peters, Tom ve Naney Austin. 1985. **A Passion for Excellence.** New York: Harper and Row.

Podsakoff, Philip, Scott B. Mackenzie, Julie Beth Paine ve Daniel G. Bachrach. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. **Journal of Management.** c.26.s.3: 513-563.

Polatkan, Nahide Nur. 2016. Ortaokul Ögretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları ile İş Doyumları Arasındakı İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pugliesi, Karen. 1999. The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction and Well-Being. **Motivation and Emotion.** c.23.s.2: 125-154.

Quarstein, Vernon, Bruce Mcafee ve Myron Glassman. 1992. The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. **Human Relations.** c.45.s.8: 859-873.

Rafaeli, Anat ve Robert Sutton. 1987. Expression of Emotion as Part of the Work Role. **Academy of Management Review**. c.23.s.2: 23-37.

_____.1989. The Expression of Emotion in Organizational Life. **Research in Organizational Behavior**. Greenwich. CT: JAI Press.

_____.1990. Busy Stores and Demanding Customers: How Do They Affect the Expression of Positive Emotion? **Academy of Management Journal.** c.33.s.3: 623-637.

Ramachandran, Yashotha, Peter Jordan, Ashlea Troth ve Sandra Lawrence. 2011. Emotional Intelligence, Emotional Labour and Organisational Citizenship Behaviour in Service Environments. **International Journal of Work Organisation and Emotion.** c.4.s.2: 136-157.

Rhoades, Linda ve Robert Eisenberger. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. **Journal of Applied Psychology.** c.87.s.4: 698-714.

Rhoades, Linda, Robert Eisenberger ve Stephen Armeli. 2001. Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology.** c.86.s.5: 825-836.

Robbins, Stephen ve Mary Coulter. 2007. **Management.** New Jersey: Pearson Prestice Hall.

Roberts, Kary ve Rose, Luken. 2011. Emotional Labor, Emotional Expression, and Emotional Control in the K–12 Classroom. Doktora Tezi. The University of Alabama.

Rousseau, Denise. 1995. **Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements.** Newbury Park. CA: Sage.

Rusbult, Caryl, Dan Farrell, Glen Rogers ve Arch Mainous. 1988. Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. **Academy of Management Journal**. c.31.s.3: 599-627.

Salami, Samuel. 2007. Moderating Effect of Emotional Intelligence on the Relationship Between Emotional Labour and Organizational Citizenship Behaviour, **European Journal of Social Sciences.** c.5.s.2: 142–150.

Sandra A. Lawrence. 2011. Emotional Intelligence, Emotional Labour and Organisational Citizenship Behaviour in Service Environments. **International Journal of Work Organisation and Emotion.** c.4.s.2: 136-157.

Savaş, Ahmet Cezmi. 2012. İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi. Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Gaziantep.

Scandura, Terri ve Melenie J. Lankau. 1997. Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial. **Occupational and Organizational Psychology and Behavior**. c.18.s.4: 377-391.

Schaubroeck, John ve James R. Jones. 2000. Antecedents of Work Place Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms. **Journal of Organizational Behavior**. c.21.s.2: 163-183.

Schneider, Benjamin, Susan S. White ve Michelle C. Paul. 1998. Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. **Journal of Applied Psychology**. c.83.s.2: 150-163.

Schwepker Jr, Charles. 2001. Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention In the Salesforce. **Journal of Business Research**. c.54.s.1: 39-52.

Scott, Anthony, Hugh Gravelle, Steven Simoens, Chris Bojke ve Bonnie Sibbald. 2006. Job Satisfaction and Quitting Intentions: A Structural Model of British General Practitioners. **British Journal of Industrial Relations.** c.44.s.3: 519-540.

Seçer, Şebnem ve Mustafa Yaşar Tınar. 2004. İş Yerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek: Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. **9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler.** Denizli.

Seeman, Melvin. 1959. On The Meaning of Alienation. **American Sociological Review**. 783-791.

Shalley, Christina, Lucy Gilson ve Terry Blum. 2000. Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. **Academy of Management Journal**. c.48.s.2: 215-223.

Sharrad, Helen. 1992. Feeling The Strain: Job Stress and Satisfaction of Direct-Care Staff in the Mental Handicap Service. **British Journal of Mental Subnormality.** c.38.s.74: 32-38.

Shin, Jean Harold. 2000. Is There Alienation in Post-Industrial America? An Analysis of Technical and Social Relations in Today's Changing Labor Force. Basılmamış Doktora Tezi. Department of Sociology. Indiana University. USA.

Shuler, Sherianne ve Beverly Davenport Sypher. 2000. Seeking Emotional Labor: When Managing the Heart Enhances the Work Experience. **Management Communication Quarterly.** c.14.s.1: 50- 89.

Sığrı, Ünal ve Nejat Basım. 2006. İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.** c.12.s.6: 131-154.

Silbert, Lisa. 2005. The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support. Yüksek Lisans Tezi. Management Sciences. University of Waterlo. Canada.

Singh, Akhilendra, Ashok Pratap Singh, Sandeep Kumar ve Vinod Gupta. 2015. Role of Perceived Organizational Support in the Relationship between Role Overload and Organizational Citizenship Behavior. **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology.** c.41.s.1: 77.

Singh, Diana ve Paul Glavin. 2017. An Occupational Portrait of Emotional Labor Requirements and Their Health Consequences for Workers. **Work and Occupations.** c.44.s.4: 424-466.

Singh, Kavita. 2008. Emotional Intelligence and Work Place Effectiveness. **Indian Journal of Industrial Relations**. c.44.s.2: 292-302.

Solmuş, Tarık. 2004. **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta.

Somech, Anit ve Ifat Ron. 2007. Promoting Organizational Citizenship Behavior in Schools: The Impact of Individual and Organizational Characteristics. **Educational Administration Quarterly**. c.43.s.1: 38-66.

Sökmen, Alptekin, Emre Burak Ekmekçioğlu ve Kamil Çelik. 2015. Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Yönetici Etik Davranışı İlişkisi: Araştırma Görevlilerine Yönelik Araştırma. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c.7.s.1: 125-144.

Stinglhamber, Florence ve Christian Vandenberghe. 2003. Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. Journal of Organizational Behavior. **The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior.** c.24.s.3: 251-270.

Strickland, W. Jay. 1992. Institutional Emotional Norms and Role Satisfaction: Examination of a Career Wife Population. **Sex Roles**. c.26.s.9-10: 423-439.

Sutton, Robert ve Anat Rafaeli. 1988. Untangling The Relationship Between Displayed Emotional and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores. **Academy of Management Journal**. c.31.s.3: 461 – 487.

Sutton, Robert. 1989. Reactions of Nonparticipants as Additional Rather Than Missing Data: Opportunities for Organizational Research. **Human Relations.** c.42.s.5: 423-429.

Sürgevil, Olca. 2006. **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Süzerler, Sevgi Nüket. 2013. Öğretmenlerde Algılanan Örgütsel Destek İle Eğitim Denetmenlerine Yönelik Tutum Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. İstanbul.

Sy, Thomas, Susanna Tram ve Linda O'Hara. 2006. Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance. **Journal of Vocational Behavior. c.**68.s.3: 461-473.

Şahin, Ali. 2004. Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.** s.11: 523-547

Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci ve Metin Kaplan. 2008. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven ile Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Nevşehir Üniversitesi Akademik Personel Örneği. **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.** 16-18.

Tabak, Işıl. 2017. Duygusal İşçilik ve İş Yaşamında Yalnızlığa Yönelik Öğretmen Görüşleri. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Bolu.

Takase, Miyuki, Philip Maude ve Elizabeth Manias. 2005. Nurses' Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach. **Nursing and Health Sciences**. c.7.s.3: 209-217.

Taşdan, Murat. 2008. Türkiye'deki Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel Değerleri ile Okulun Örgütsel Değerleri Arasındaki Uyum Düzeyi, İş Doyumu ve Algılanan Sosyal Destek ile İlişkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Taşdan, Murat ve Eda Tiryaki. 2010. Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. **Eğitim ve Bilim.** c.33.s.147: 54-70.

Tekin, Osman. 2018. Duygusal Emek ile İş Doyumu Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Finans Sektörü Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Kayseri.

Thoits, Peggy. 1990. **Emotional Deviance: Research Agendas**. Research Agendas in the Sociology of Emotions. Albany: State University of New York Press. 180-203.

Tokmak, İsmail. 2014. Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c.6.s.3: 134-156.

Tolich, Martin. 1993. Alienating and Liberating Emotions at Work: Supermarket Clerks Performance of Customer Service. **Journal of Contemporary Ethnography**. c.22.s.3: 361-381.

Tracy, Sarah ve Karen Tracy. 1998. Emotion Labor At 911: A Case Study and Theoretical Critique. **Journal Ofapplied Communication Research.** c.26.s.4: 390-411.

Tschan, Franziska, Sylvie Rochat ve Zapf Dieter. 2005. It's Not Only Clients: Studying Emotion Work with Clients and Coworkers with Event-Sampling Approach. **Journal of Occupational and Organizational Psychology.** c.78.s.2: 195-220.

Turunç, Ömer ve Mazlum Çelik. 2010. Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. Yönetim ve Ekonomi. **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.17.s.2: 183-206.

Uçar, Doğan ve Ayşe Begüm Ötken. 2010. Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.25.s.2: 85-105.

Ufuk, Kaya ve Çağlar Kadir Özhan. 2010. Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. **Çalışma İlişkileri Dergisi.** c.3.s.2: 109-130.

Uğur, Faruk. 2017. Ortaokul Öğretmenlerinin Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki (Fatih İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Uysal, Aylin Aytekin. 2007. Öğretmenlerde Gözlenen Duygusal Yaşantı Örüntülerinin ve Duygusal İşçiliğin İş Doyumu ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla.

Ünal, Aydın. 2011. Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.

Ünal, Aydın, Oğuz Türkay ve Osman Taşar. 2011. Motivasyonel ve Yapısal Altında Duygusal Emeğin İşe Bağlılığa Etkisi. **Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** c.7.s.14: 201-222.

Ünler Öz, Ela. 2007. **Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi.** Beta Yayınları. İstanbul.

Ünlü, Onur ve Senay Yürür. 2011. Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.37.s.1: 183-207.

Watson, David ve Lee A. Clark. 1984. Negative Affectivity: The Disposition to Experience Negative Emotional States. **Psychological Bulletin.** c.96.s.3: 465-490.

Watson, David ve Auke Tellegen. 1985. Toward a Consensual Structure of Mood. **Psychological Bulletin.** c.98.s.2: 219.

Watson, David, Lee A. Clark ve Auke Tellegen. 1988. Development And Validation of Brief Measures of Positive And Negative Affect: The PANAS Scales. **Journal of Personality And Social Psychology. c.**54.s.6:1063-1070.

Wayne, Sandy, Lynn Shore ve Robert C. Liden. 1997. Perceived Organizational Support and Leader- Member Exchange: A Social Exchange Perspective. **Academy of Management Journal**. c.40.s.1: 82-111.

Wharton, Amy. 1993. The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job. **Work and Organizations**. c.20.s.2: 205–232.

Wharton, Amy. 1999. The Psychosocial Consequences of Emotional Labor. **The Annals of The American Academy of Political and Social Science**. c.561.s.1: 158-176.

Wharton, Amy ve Rebecca Erickson. 1993. Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles. **Academy of Management Review.** c.18.s.3: 457-486.

Winograd, Ken. 2003. The Functions of Teacher Emotions: The Good, the Bad, and the Ugly. **Teachers College Record**. c.105.s.9: 1641-1673.

Wolcott-Burnam, Shaina. 2003. Examining Emotional Labor from an Interactionist Perspective: The Impact of Work Conditions on the Relationship Between Emotional Labor and Outcomes. https://elibrary.ru/item.asp?id=8877714 [Erişim tarihi: 2018-2019].

Yalçın, Aslı. 2010. Emotional Labor: Dispositional Antecedents and The Role of Affective Events. Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi. Ankara.

Yalçın, Rukiye Can. 2012. Bazı Öncülleri ve Sonuçları ile Duygusal Emek: Görgül Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı. Ankara.

Yamane, Taro. 2001. **Temel Örnekleme Yöntemleri.** çev. Alptekin Esin, Celal Aydın, M.Akif Bakır, Esen Gürbüzsel. Literatür Yayıncılık. İstanbul.

Yeni, Zehra. 2015. Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.

Yıldız, Fatma Zehra. 2017. Duygusal Emek ve Yabancılaşma İlişkisi: Kabin Memurları Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.

Yılmaz, Esra. 2014. Duygusal Emeğin Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, Algılanan Örgütsel Desteğin Biçimlendirici Rolü. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Çanakkale.

Yılmaz, Kürşad, Yahya Altınkurt, Mustafa Guner ve Bilal Sen. 2015. The Relationship between Teachers' Emotional Labor and Burnout Level. **Eurasian Journal of Educational Research.** c.59.s.5: 75-90.

Yirci, Ramazan. 2014. Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Öğretim Elemanlarının Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Yükseköğretimde Özelleştirmeye İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması. Fırat Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı. Elazığ.

Yoon, Jeongkoo ve Jun-Cheol Lim. 1999. Organizational Support in The Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. **Human Relations.** c.52.s.7: 923-945.

Yoon, Jeongkoo ve Shane Thye. 2002. A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. **Work and Occupations.** c.29.s.1: 97-124.

Yoshimura, Kari Emi. 2003. Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent to Leave: Group Differences. North Carolina State University.

Yüksel, İhsan. 2006. Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi ile İlişkisi. **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi**. c.35.s.1: 7-32.

Yürür, Senay ve Onur Ünlü. 2011. Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c.13.s.2: 81-104.

Zaganjori, Orhan. 2016. An Empirical Research on the Relationship between Emotional Labor and Work Alienation. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Konya.

Zagenczyk, Thomas. 2001. A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support. Doktora Tezi. The Katz Graduate School of Business. University of Pittsburgh.

Zapf, Dieter. 2002. Emotion Work and Psychological Well-Being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations. **Human Resource Management Review**. c.12.s.2: 237-268.

Zapf, Dieter ve Melanie Holz. 2006. On The Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations. **European Journal of Work and Organizational Psychology.** c.15.s.1: 1-28.

Zhang, Qin ve Weihong Zhu. 2008. Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout, and Satisfaction in Chinese Higher Education. **Communication Education.** c.57.s.1: 105-122.

EKLER

Ek 1: Bilgi Formu ve Ölçekler

Saygıdeğer öğretmenler,

Bu anket formu Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan "Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Karşılaştırılması" yüksek lisans tezi verilerini toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Bunun için anketi doldurmanız araştırmaya önemli bir katkı sağlamakta olup, ankete vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacı dışında herhangi bir şekilde başka bir kişi, kurum ya da makama kesinlikle verilmeyecektir. Bu nedenle ankette istenen genel bilgiler haricinde herhangi bir kişisel bilginizi yazmanıza gerek yoktur. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların genel bilgileri, ikinci ve üçüncü bölümlerde sırasıyla öğretmenlerin duygusal emek davranışları ve örgütsel destek algısı ölçekleri yer almaktadır.

NOT: Cevaplarınızın araştırmanın amacına hizmet edebilmesi için anket maddelerinden her birine vereceğiniz cevapların objektif olması gerekir; olması gereken bir duruma değil, var olan duruma yönelik cevaplar araştırma için önemlidir. Her bir anketin değerlendirilmeye alınabilmesi için tüm soruların cevaplanması gerekmektedir.

Lütfen gönüllü ve istekli olarak bu anketi cevaplamak istiyorsanız anketi kabul ediniz.

Yüksek Lisans öğrencisi
Nida KAÇAMAK
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )

2. Yaşınız: 20-25 ( ) 26-31 ( ) 32-37 ( ) 38-43 ( ) 44 ve üzeri ( )

3. Medeni Durumunuz: Bekar **( )** Evli **( )**

4. Mezun Olduğunuz Fakülte: Eğitim Fakültesi ( ) Fen-Edebiyat Fakültesi ( )

5. En Son Mezun Olduğunuz Program: Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

6. Çalıştığınız Okul: Özel Okul ( ) Devlet Okulu ( )

7. Branşınız:

Sözel Grup Dersleri ( )
Sayısal Grup Dersleri ( )
Yetenek ve Beceri Dersleri ( )
Meslek Dersleri ( )
Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik ( )
Bilişim Teknolojileri ( )

8. Mesleki Kariyer Evreniz:

1-5 yıl ( )
6-10 yıl ( )
11-15 yıl ( )
16-20 yıl ( )
21 yıl ve üzeri ( )

9. Şimdiki Kurumda Çalışma Süreniz:

1 yıldan az ( )
1-5 yıl ( )
6-10 yıl ( )
11 yıl ve üzeri ( )

Ölçekler

A. Aşağıda verilen 20 ifadeden her bir durumun sizi ne derecede tanımladığını yanındaki beş seçenekten birini işaretleyerek belirtiniz. Her ifade için yalnızca bir kutucuğa x koyarak cevaplandırınız.

Madde No	Duygusal Emek Ölçeği	Hiç Tanımlamıyor	Çok Az Tanımlıyor	Kısmen Tanımlıyor	Oldukça Tanımlıyor	Tamamen Tanımlıyor
1	Yöneticiniz sınıf içinde yeterli disiplini sağlayamadığınız için sizi eleştiriyor. O an hissettiklerimi yöneticimle olduğu gibi paylaşırım.					
2	Öğrencilerden bir tanesi yakınını kaybetmiş ve siz bu haberi sınıfla paylaşıyorsunuz. Hissettiğim gerçek duyguları bastırarak, soğukkanlı görünmeye çalışırım.					
3	Ders anlatırken öğrencilerden bir tanesi hatanızı buldu ve bunu sınıfla paylaştı. Benden öğretmen olarak beklenmese de; o an duygusal tepkimi net bir şekilde ortaya koyarım.					
4	Ders öncesi oldukça olumsuz bir haber aldınız. Ders anlatmaya başlamadan önce; duygularımı ayarlayarak daha olumlu duygu durumunda olmaya çalışırım.					
5	Öğrencilerinizden bir kısmı iyi ders anlatamadığınızı iddia ederek sizinle tartışıyor. O an içimden geçen duyguları yansıtırım.					
6	Öğrencileriniz beklentilerinizin ötesinde sınavda çok başarılı oldular. O an hissettiğim coşku ve sevincimi öğrencilere bire bir yansıtmamaya çalışırım.					
7	Yöneticiniz ders programında yapmak istediğiniz önerileri kabul etmediğini size bildirdi ve bu sizin planınızı alt üst etti. Benden öğretmen olarak beklenmese de; o an duygusal tepkimi net bir şekilde ortaya koyarım.					
8	Çalışma arkadaşlarınızın yaptığı şakaları genelde çok komik bulmuyorsunuz. Ancak bu tür durumlarda; sergileyeceğim duyguları gerçekten hissetmek için çaba sarf ederim.					
9	Çalışma arkadaşlarınız toplantı sırasında öğrencilerinizin kazandığı önemli başarı haberini size ilettiler. O an hissettiğim mutluluğu olduğu gibi dışarı yansıtırım.					
10	Çalışma arkadaşlarınızdan bir tanesi toplantı sırasında sizi oldukça inciten şakalar yapıyor. Rolüm gereği öfkemi kontrol ederek; duygusal tepkimi ortaya koymaya çalışırım.					
11	Beklemediğiniz bir anda çalışma arkadaşlarınızın önünde yöneticiniz size övgülerde bulundu. Benden öğretmen olarak beklenmese de; o an sevincimi olduğu gibi dışarı yansıtırım.					
12	Sevmediğiniz bir sınıfa sevmediğiniz bir ders anlatmanız gerekiyor. Derste sergilemek istediğim olumlu duyguları gerçekten hissetmek için önceden kendimi hazırlanırım.					
13	Öğrencilerinizden bir tanesi size oldukça saygısız ve ısrarlı bir şekilde sorular yöneltiyor. O an hissettiğim öfkeyi doğrudan belli ederim.					
14	Yöneticiniz okulla ilgili bir gelişmeyi aktarıyor ve bu haber sizin dışınızda çoğunu oldukça mutlu ediyor. Öyle hissetmesem de, mutlu gibi görünmeye çalışırım.					
15	Öğrenciniz sorduğunuz soruya oldukça yanlış bir cevap verdi ve sınıfta gülüşmeler başladı. O an sınıfta olduğumu unutarak; duygusal tepkimi ortaya koyarım.					
16	Yöneticiniz genelde olumsuz, kırıcı yorumlarda bulunuyor. Böyle durumlarda sakinliğimi korumak için önceden hazırlıklı olduğum için duygusal tepkimi zorlanmadan ortaya koyarım.					
17	Sevdiğiniz öğrencilerden bir tanesi oldukça düşük bir not aldı ve bunu sınıf içinde açıklıyorsunuz. O an hissettiklerimi dışarı yansıtırım.					
18	Öğrencilerinizin çoğunun sizin çok önem verdiğiniz ödevi yapmadığını görüyorsunuz. Bu duruma çok sinirlensem de; sakin kalmaya çalışırım.					
19	Öğrencilerden bir tanesi kendisine haksızlık yapıldığı için dersten kaldığını ve notunu değiştirmek istiyor. Öğretmen rolümü bir kenara bırakarak; hissettiğim olumsuz duyguları net bir şekilde yansıtırım.					
20	Öğrenciler ile notlar konusunda tartışıyorsunuz. Bu tür durumlarda genellikle mesleğim gereği nasıl duygusal tepkiler vereceğim konusunda hazırlıklı olduğumdan zorlanmadan tepkilerimi ortaya koyarım.					

B. Bu bölümde örgütsel destek algınıza ilişkin görüşlerinizi öğrenmek amacıyla 8 adet maddeye yer verilmiştir. Her ifade için yalnızca bir kutucuğa (X) koyarak cevaplandırınız.

Madde No	Örgütsel Destek Algısı Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım okul ilerlemesi için yaptığım katkıya değer verir.					
2	Çalıştığım okul gösterdiğim fazla çabayı takdir etmez.					
3	Çalıştığım okul şikayetlerimi görmezden gelir.					
4	Çalıştığım okul gerçekten iyiliğimi düşünür.					
5	İşimi mümkün olan en iyi şekilde yapsam bile çalıştığım okul bunu fark etmez.					
6	Çalıştığım okul genel olarak işteki memnuniyetimi önemser.					
7	Çalıştığım okul bana çok az yakınlık gösterir.					
8	Çalıştığım okul işteki başarılarımla gurur duyar.					

Sabrınız ve özveriniz için teşekkür ederim.

Ek 2: Ölçekleri kullanma izni

Gmail — Nida Kaçamak <nidakacamak@gmail.com>

Duygusal Emek Ölçek Kullanım İzni
2 ileti

Nida Kaçamak <nidakacamak@gmail.com> 13 Ocak 2018 13:31
Alıcı: cemsafak@yahoo.com

Merhaba,

Ben Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Yönetimi yüksek lisans öğrencisi Nida Kaçamak.
Master tez konumu duygusal emek ve örgütsel destek ilişkisi üzerine yazmaktayım. Bu yüzden 2009 yılında yaptığınız Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği
Geliştirme: Geçerlik ve Güvenirlik çalışmanızdaki 20 maddelik ölçeği, yüksek lisans tezimde kullanmak için sizden izin istiyorum. Desteğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla

İyi çalışmalar.

cemsafak cukur <cemsafak@yahoo.com> 15 Ocak 2018 17:39
Yanıtlama Adresi: cemsafak cukur <cemsafak@yahoo.com>
Alıcı: Nida Kaçamak <nidakacamak@gmail.com>

Nida;
Mutluluk duyarım. Kolay gelsin.
cem şafak

Gmail — Nida Kaçamak <nidakacamak@gmail.com>

Ölçek Kullanım İzni
2 ileti

Nida Kaçamak <nidakacamak@gmail.com> 22 Eylül 2018 11:17
Alıcı: asokmen@gazi.edu.tr

Merhaba,

Ben Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Yönetimi yüksek lisans öğrencisi Nida Kaçamak.
Yüksek lisans tez konumu duygusal emek ve örgütsel destek ilişkisi üzerine yazmaktayım. Bu nedenle "Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Yönetici Etik Davranışı İlişkisi: Araştırma Görevlilerine Yönelik Araştırma" adlı çalışmada Türkçe'ye uyarladığınız 8 maddelik Örgütsel Destek Algısı Ölçeğini yüksek lisans tezimde kullanmak için sizden izin istiyorum. Desteğiniz için şimdiden çok teşekkür ederim.

Saygılarımla

Alptekin Sökmen <asokmen@gazi.edu.tr> 24 Eylül 2018 08:34
Alıcı: Nida Kaçamak <nidakacamak@gmail.com>

Kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar

Ek 3: Anket formu uygulama izni

T.C.
GAZİANTEP VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 34659092-605.01-E.1166384 17/01/2019
Konu : Araştırma İzin Talebi
(Nida KAÇAMAK)

VALİLİK MAKAMINA

İlgi :Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 08/11/2018 tarihli 1811080286 sayılı yazısı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisi Nida KAÇAMAK'ın "Devlet ve Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerinin Karşılaştırılması" konulu araştırma çalışma isteği kapsamında İlimizde bulunan tüm özel ve devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlere yönelik araştırma çalışma isteği, ilgi yazıda belirtilmektedir.

Bu kapsamda Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencisiNida KAÇAMAK'ın anket çalışma isteği, Bakanlığımız Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22.08.2017 tarihli ve 12607291 (2017/25) sayılı genelgesi kapsamında değerlendirilmiş olup; araştırmacının, araştırmasının bitiminden itibaren 15 gün içerisinde araştırma sonuçlarını 2 kopya halinde CD içerisinde Müdürlüğümüze bildirmesi şartıyla İlimizde bulunan tüm özel ve devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlere yönelik anket uygulama isteğinin eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde gönüllülük esasına göre uygulanması, Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosu bünyesinde oluşturulan komisyonun uygunluk raporu doğrultusunda uygun mütalaa edilmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde; Olurlarınıza arz ederim.

Cengiz METE
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR
17/01/2019

Turgay ERGİN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Yeni Valilik Binası 3.Kat Büyükşehir/Gaziantep
Elektronik Ağ: www.gaziantep.meb.gov.tr
e-posta: gaziantep.meb.gov.tr @meb.gov.tr

Md.Yrd.Mehmet Ali TİRYAKİOĞLU

Memur:Sadullah AYYILDIZ
Tel:(0342) 23110 58-4450

Faks: (0342) 232 24 10

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 76cc-ae2b-3969-8180-cd6f kodu ile teyit edilebilir.

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Nida KAÇAMAK
Doğum Yeri: İstanbul / Bakırköy
Doğum Tarihi: 1991
e-posta adresi: nidakacamak@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

Yüksek Lisans (2016-devam ediyor): Yıldız Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü- Eğitim Yönetimi Bölümü – İstanbul

Lisans (2010-2015): Boğaziçi Üniversitesi - Eğitim Fakültesi / Fen Bilgisi Öğretmenliği Bölümü- İstanbul

Lise (2005-2009): Düzce Cumhuriyet Anadolu Lisesi

MESLEKİ DENEYİM

2015-2016: İnformel Eğitim – çocukistanbul / Eğitmen
2017 – devam ediyor: Milli Eğitim Bakanlığı – Fen Bilgisi Öğretmeni, Gaziantep.