

## Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma

Asena ALTIN GÜLOVA<sup>1</sup> Bedrettin Türker PALAMUTÇUOĞLU<sup>2</sup>  
Aynur Terzi PALAMUTÇUOĞLU<sup>3</sup>

### Öz

Son yıllarda örgüt çalışmalarında dikkati çeken kavramların birisi de “duygusal emek”tir. Duygusal emeğin hizmet çalışanlarının işe bağlılıklarını hangi yönde etkilediği de araştırma konusu olmuştur ve bu yönün duygusal emek davranışlarının seçimine göre değişebildiği belirtilmektedir. Amir desteği ise, amirlerin çalışanlarına yakın, anlayışlı ve samimi davranarak yardımcı olması anlamına gelmektedir. Amir desteğinin duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide rolü olduğu ileri sürülmektedir. Ege Bölgesi’nde yer alan üç devlet üniversitenin çeşitli birimlerindeki öğrenci işleri personeli üzerinde gerçekleştirilen araştırmada (n=127), üç duygusal emek davranışı ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkilerin amir desteği arttıkça daha da güçlendiği tespit edilmiştir. Araştırmada parametrik hipotez testleri ve hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, İşe Bağlılık, Amir Desteği

**Jel Sınıflandırma Kodları:** D23, M14, M54

## The Role of Supervisor Support in Relations Between Emotional Labor and Job Involvement: A Research on University Student Affairs Personnel

### Abstract

One of the increasingly momentous topics in organisation studies is emotional labor. The direction towards which emotional labor affects the job involvement of service workers has also been studied and stated that this direction might change based on the choice of labor behaviour. The concept of "supervisor support" refers to the close, intimate and understanding attitude of the superior to the subordinates. As a result of the study conducted on student affairs office employees of three state universities in the Aegean Region (n=127) a positive significant relationship among three emotional labor behaviour and job involvement was discerned and an increase in parallel with supervisory support was displayed.

**Keywords:** Emotional Labor, Job Involvement, Supervisor Support

**Jel Classification Codes:** D23, M14, M54

<sup>1</sup> Yrd.Doç.Dr., Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, asena.gulova@bayar.edu.tr

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Celal Bayar Üniversitesi, Kula Meslek Yüksekokulu, Reklamcılık ve Pazarlama Bölümü, btp\_72@yahoo.com.tr

<sup>3</sup> Öğrenci İşleri Birimi Şefi, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, aynurpalamutcuoglu@hotmail.com

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda örgüt çalışmalarında dikkati çeken kavramların birisi de “duygusal emek”tir. Çalışma yaşamı literatürüne ilk olarak Amerikalı Sosyolog Arlie Hochschild’in 1983 senesinde yayınladığı “Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi” isimli kitabın yayınlanmasıyla giren “duygusal emek” kavramı, bu tarihten itibaren giderek artan bir ilgiyle karşılanmıştır (Kaya ve Özhan, 2012: 111). Bu konudaki çeşitli yaklaşımlar, gösterilen ve hissedilen duygular arasındaki uyumsuzluğun yarattığı duygusal çelişkinin olumsuz sonuçları (düşük iş doyumu, tükenmişlik gibi) olabileceğini vurgulamaktadır. Duygusal emeğin hizmet çalışanlarının işe bağlılıklarını hangi yönde etkilediği de araştırma konusu olmuştur ve bunun yönü duygusal emek davranışlarının seçimine göre değişebilmektedir (Öz, 2007). Amir desteği ise, amirlerin çalışanlarına yakın, anlayışlı ve samimi davranarak yardımcı olması anlamına gelmektedir ve amir desteğinin duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide rolü olduğu düşünülmektedir. Grandey’e (1999) göre örgüt ortamı ne kadar destekleyici olursa, çalışanların duygusal emek davranışlarının bireysel ve örgütsel olumsuz sonuçları o kadar azalacaktır.

Hochschild’in (1983) duygusal emek gerektiren altı meslek grubu içinde memurlar da yer almaktadır. Öğrenci İşleri birimi pek çok kez hizmet aldıkları düşünüldüğünde öğrenci hayatının merkezlerinden birisi olarak kabul edilebilir. Öğrenciyle yüz yüze iletişimin yoğun yaşandığı bu birimlerde personelin duygusal emek davranışlarının daha çok hangi türde yoğunlaştığını, işe bağlılıklarını nasıl etkilediğini ve amir desteğinin bu konudaki önemini vurgulamak çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmada öncelikle duygusal emek, işe bağlılık ve amir desteği kavramlarına ve birbirleriyle ilişkilerine yönelik özet bir kavramsal ve kuramsal çerçeveye, daha sonra ise Ege Bölgesi’nde yer alan üç devlet

üniversitesinin çeşitli birimlerinde yer alan öğrenci işleri personeline ilişkin ampirik bir araştırmaya yer verilmiştir.

## **2. DUYGUSAL EMEK**

Duygu kavramı uzun yıllardır sosyolog ve psikologların önemli bir araştırma konusu olsa da, duyguların çalışma yaşamında sarf edilen bir emek olarak ele alınması oldukça ilgi çekmiştir. Duygusal emek kavramının son yıllarda örgütsel yazında dikkati çeken konuların başında geldiğini söylemek mümkündür. Morris ve Feldman'a göre (1996: 986) bu ilginin nedeni; hizmet ekonomisinin gelişmesi ve artan rekabetin müşterilere sunulan hizmetin kalitesine yoğun bir odaklanmayı gündeme getirmiş olmasıdır. Çünkü algılanan hizmet kalitesi hizmet veren ve müşteriler arasındaki etkileşimden oldukça etkilenmektedir.

Kavramı kapsamlı bir şekilde ilk defa gündeme getiren Hochschild (1983) duygusal emeği; "müşterilere iyi hizmet vermek için çalışanların müşterilerle etkileşim içindeyken, duygularını yönetmeleri ve bu yönetim sırasında gösterdikleri emek" olarak tanımlamıştır (Öz, 2007: 3). Bu çerçevede duygusal emek, yüz yüze görüşme veya konuşma esnasında sergilenen bir tutumdur (Basım ve Begenirbaş, 2012: 78). Ashforth ve Humphrey (1993: 90) duygusal emeği; "uygun duygunun gösterimi" olarak ele alırken, Morris ve Feldman (1996: 987), "kişiler arası işlemlerde örgütsel olarak istenen davranışları göstermek için gerekli olan çaba, planlama ve kontrol", Grandey (1999) ise "çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını ayarlama sürecinde gösterdikleri çaba" olarak ifade etmiştir (Öz, 2007: 11).

Yazında çeşitli tanımlamalar yapılsa da günümüzde çalışanlardan fiziksel ve entelektüel emeklerinin yanında duygusal emeklerini de ortaya koymaları beklenmektedir (Lee, Hung ve Huang, 2012: 5).

### 2.1. Duygusal Emek Yaklaşımları

Duygusal emek teorisi, örgütlerin çalışanlarına, hangi duyguları beklediği ve bu duyguların nasıl gösterileceğine ilişkin duygusal davranış kurallarını bildirmesi düşüncesine dayanır (Diefendorff ve Croyle, 2008: 310). Hochschild'e (1983) göre, hizmet sektörü çalışanları verdikleri hizmet karşılığında maaş alırken, müşterilere karşı uygun davranışları gösterip, uygun olmayanları gizlemekte ve işlerinin gerektirdiği şekilde davranırken aslında rol yapmaktadırlar. Uygun ve uygun olmayan olarak nitelenen davranışlar, örgüt tarafından “duygusal davranış kuralları” (emotional display rules) ile belirlenir ve bu kurallar vasıtasıyla çalışanlardan duyguları üzerindeki kontrolleri beklenir. Bu kontroller Hochschild (1983)'e göre iki çeşittir: Birincisi, “*yüzeysel davranış*” (surface action) diye tanımlanan ve duyguyu içselleştirmeden sadece verilen tepkinin ayarlanmasıdır. İkincisi, “*derinlemesine düşünerek davranma*” (deep action) ise çalışanın hissettiği duyguyu gözden geçirip, göstermekle yükümlü olduğu duyguyu bizzat yaşaması, yani samimi davranmasını sağlayan duygu kontrolüdür (Çaldağ, 2010: 6).

*Yüzeysel davranışta* bireyler dış görünümünü dikkate alırken, derinlemesine davranmada bireyler içsel kanaatlerini harekete geçirir. Yüzeysel davranma, bireylerin, gerçek hislerini değiştirmedikleri halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek davranışlarını beklentilere uyumlu hale getirmeleridir (Çaldağ, 2010: 6-27). Burada vurgulanması gereken nokta şudur; birey, sergilemek durumunda olduğu hisleri gerçekte hissetmez. Bireyin gerçek duyguları ile yaşamış olduğu çatışma neticesinde ortaya çıkan bu durum duygusal uyumsuzluk olarak adlandırılmaktadır (van Gelderen, Konijn ve Bakker, 2011: 163). Başka bir deyişle, duygusal emek davranışı gerektiren işlerde, çalışanlar tarafından sergilenmesi beklenen davranışlar içselleştirilemediği zaman gerçek duygular ile yaşananların çatışması

çalışanların duygusal uyumsuzluk yaşamalarına neden olur (Glomb, Kammeyer-Mueller ve Rotundo, 2004: 701).

Duygusal emek kapsamında yer alan diğer boyut ise, işin gerektirdiği duygularla kendi öz duyguları arasında uyumsuzluk/çelişki yaşayan çalışanın müşterilere istenilen duyguları yansıtabilmesi için sarf ettiği duygusal çabadır. Bu durum söz konusu olguyla ilgili literatürde “*derinlemesine davranış*” olarak kavramsallaştırılmıştır (Kaya ve Özhan, 2012: 112).

*Derinlemesine davranış* kişinin hissettiği duygularla kendisinden beklenen davranışların gerektirdiği duyguyu dengelediği bilişsel bir değişime işaret eder (van Gelderen vd, 2011: 163). Derinlemesine davranışın yüzeysel davranıştan farklı tarafı, bu yöntemde sadece davranışların değil duyguların da davranış kurallarına uyumlu hale getirilmesidir. Çalışanın karşısındaki müşteriyle empati kurması, onu zor ve agresif hale getiren koşulları anlamaya çalışarak olumlu duygularla yaklaşması derinlemesine davranıştır denilebilir (Çaldağ, 2010: 28). Hochschild’a (1983) göre derinlemesine davranış iki şekilde olur: a- bireyin bir duyguyu bastırmak ya da uyandırmak yoluyla hissettiğini ortadan kaldırması, b- bireyin hayal gücünü, konuya ilişkin duyguyu hissetmek için fikir, düşünce ve anılarını canlandırmak için kullanması (evliliğin mutluluk verdiğini veya bir cenazenin üzüntü verdiğini düşünmek gibi) (Ashforth ve Humphrey, 1993: 93; Chu, 2002: 19).

*Samimi davranış*: Ashforth ve Humphrey’e (1993: 94) göre, duygusal emeği yüzeysel ve derinlemesine davranış olarak sınırlamak doğru değildir. Bireyler kendilerinden beklenen davranışı kendiliğinden ve her hangi bir çaba harcamadan da gösterebilirler. Örneğin bir hemşirenin yaralanmış bir çocuğa hiç rol yapmadan ilgiyle yaklaşması gibi. Sözü edilen bu duygusal

emek davranışı samimi duyguların (genuine emotion) gösterilmesi olarak adlandırılmaktadır. Duygusal emeğin iki boyutuna üçüncü bir boyut olarak eklenen ve çaba gerektirmeyen bu davranış türü, müşteriye hizmet süreçlerinde örgüt tarafından arzu edilir olmasından dolayı duygusal emeğin içine dahil edilmiştir (Öz, 2007: 6). Diğer taraftan Morris ve Feldman (1996: 986-988) duygusal emeğin daha karmaşık kavramsallaştırılmasını sunmuş ve duygusal emeği dört boyutta ele almıştır. Bunlar; 1- beklenen duyguların gösterimindeki *sıklık*, 2- bu duyguların gösterim kurallarına olan *dikkat*, 3- gösterilmesi gereken duyguların *çeşitliliği*, 4- örgütün istediği ile bireyin hissetmediği duygunun ürettiği *ahensizlik*.

Bütün bu yaklaşımlara ek olarak Grandey (1999) duygusal emeğin bir süreç olarak görüldüğü takdirde, süreçteki her adımın detaylı analiziyle çalışanların örgütsel ve bireysel sonuçlarını olumlu hale getirmenin mümkün olacağını ileri sürmüştür. Bu yüzden, Grandey (1999) duygusal emeği psikoloji literatüründe bir süreç olarak yer alan "duygu ayarı – duygu düzenleme" (emotion regulation) konusu ile birleştirerek, duygusal emeğin daha kapsamlı anlaşılmasını sağlamaya çalışmıştır (Öz, 2007: 11). Duygu ayarı, "bireylerin hangi duygularının nerede ve nasıl yansıtması gerektiği konusundaki anlayışına dayanarak yaptıkları duygu ayarlamalarıdır" (Çaldağ, 2010: 20). Bu bakış açısıyla, duyguların otomatik ya da bir anda ortaya çıkması yerine, bireylerin buldukları ortamda hangi duyguyu yaşayacağını önceden anlayıp değişiklik yapma yoluna gidebileceği gibi bizzat hissettiği duygu üzerinde de ayarlamalar yapabileceği de vurgulanmaktadır (Öz, 2007: 11). Grandey (1999) diğer üç yaklaşımın değişkenlerini bir araya getirerek bütüncü bir model oluşturmuştur. Modelin öncellerindeki etkileşim beklentileri *süre*, *sıklık*, ve *çeşitlilik* aynı zamanda Morris ve Feldman'ın modelindeki değişkenlerdir (Oral ve Köse, 2011: 470):

*Süre:* İşgörenlerin her bir hizmet alanla etkileşiminin süresi farklıdır. Örgütün ya da mesleğin belirlediği duyguları sergileyebilmek için ortaya konan çaba, iletişimin uzunluğuna göre daha fazla veya az olacaktır. Örneğin, nikah kıyan bir memurun hizmet alan bir çiftle etkileşimi psikolog-danışan arasındakinden daha azdır. Sutton ve Rafaelli'nin çalışmalarında müşterilerle kısa sürede etkileşimde bulunan mağaza görevlilerinin sadece belirli davranışları sergiledikleri, daha senoryalaştırılmış (spontane olmayan) etkileşim biçimleri olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışanlar için basit bir gülümseme ve teşekkür yeterli olabilmektedir. Dolayısıyla bu tür kısa etkileşimlerde duygusal emek için harcanan çaba daha azdır. Fakat daha uzun etkileşim kurulması gereken mesleklerde, gösterilmesi gereken duygular önceden tanımlanmış ve belirlenmiş duyguların dışına çıkabilmekte, çalışanın bu duyguları devam ettirebilmesi için daha fazla çaba sarf etmesi gerekmektedir (Güngör, 2009: 172).

Duygusal davranış gösterimindeki *sıklık*, yapılan işin ne sıklıkta duygu gösterimini gerekli kıldığıyla ilgilidir. Bir işin yapısı ne kadar sık duygu gösterimini gerektiriyorsa, örgütteki duygusal davranış kurallarının sayısı da o ölçüde fazla olacaktır (Köksel, 2009: 11-12). Etkileşim sıklığı mesleklere göre değişebilmektedir. Örneğin, bir resepsiyonist saatte bir müşteriyle etkileşime girmektedirken, bir kasiyer saatte on, on beş müşteriyle ilgilenmek zorunda kalabilmektedir (Güngör, 2009: 171).

*Çeşitlilik:* Gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği de duygusal emekle doğru orantılı olarak gelişir. Yani kişinin görevi icabı sergilemesi gereken farklı duyguların sayısı ne kadar fazlaysa duyguları ve davranışları üzerindeki kontrolü o ölçüde fazla olacak, dolayısıyla daha fazla duygusal emek sarf edecektir (Köksel, 2009: 11-12). Bir belediye başkanı ile bir gardiyanın konumları çok farklıdır. Birisi gülücükleri ile “doğal halinden daha iyi”, ötekisi ise “daha korkutucu” olmaya çalışır

(Man ve Öz, 2009: 81). Hakimlerden veya terapistlerden duygusal mesaj vermemeleri beklenir. Bazı meslekler ise bünyesinde bu üç türün hepsinin gösterimini de kapsayabilir. Örneğin bir öğretim görevlisi gün içinde olumlu duygular, disiplini sağlayabilmek için olumsuz duygular, profesyonel bir görünüm sağlamak için de nötralize edilmiş tavırlar sergilemek durumundadır. Kişinin sergilemesi gereken duyguların çeşitliliği ne kadar fazlaysa o ölçüde fazla duygusal emek sarf etmesi gerekecektir (Oral ve Köse, 2011: 470).

Duygusal *ahenksizlik* ise, kendisinden beklenen duygusal tepkiyle gerçekte deneyimlenen duygunun birbirinden farklı olmasıyla ortaya çıkan negatif bir durumdur (Ashforth ve Humphrey, 1993: 97). Duygusal emeği çalışan açısından zorlu kılan ve emek yoğun hale getiren de aslında bu çatışmadır. Çalışan kendisinden beklenen duyguyla bir yakınlık kuruyorsa bu duyguyu sergilemek için daha az çaba sarf edecektir. Örneğin, satmakta olduğu ürüne güvenen ve yararlı olduğunu düşünen bir satış elemanının durumu gibi. Ancak, hastasını kaybetmiş bir hemşire için ise nötr duygular sergilemesi daha zor olacaktır (Güngör, 2009: 174).

## **2.2. Duygusal Emeği Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler**

Duygusal emek konusunda bireysel ve örgütsel faktörlerden de söz etmek mümkündür. Bireysel değişkenler yazında genelde şu başlıklar altında incelenmektedir:

**Cinsiyet**, pek çok araştırmada öne çıkan bireysel değişkenlerden birisidir. İş yaşamında hemen herkesin duygusal emek gösterdiğini ancak bunun çoğunun kadınlardan beklendiği ifade edilmektedir. Çünkü kadınların duygularını erkeklerden daha rahat gösterdikleri, duygusal anlamda daha duyarlı olduklarına ilişkin kabuller, kadınların bu rollerini örgütsel yaşama da taşıyacakları beklentisini ortaya çıkarmaktadır (Scott ve Barnes, 2011:



120). Örneğin Bellas'ın (1999) profesörlerin duygusal emek süreçleri üzerinde yaptığı çalışmada öğrencilerin kadın profesörlerden daha yakın ve sıcak ilgi beklemekte olduğunu, bu ilgi gerçekleşmediğinde onlara karşı olumsuz bir tutum takındıkları, benzer durumda erkek profesörler için ise herhangi bir davranış değişikliğinde bulunmadıkları belirtilmektedir (Man ve Öz, 2009: 81). Kadınların başkalarının ihtiyaçlarına karşı duyarlı olma, duygularını kontrol etme ve olumlu duygusal tepkiler verebilme gibi konularda erkeklere oranla daha başarılı oldukları (Hochschild, 1983: 168), özellikle, daha çok olumlu duygusal emek davranışlarının sergilenmesi gerektiği işlerde kadınların çoğunlukta olduğu vurgulanmaktadır (Özgen, 2010). Örneğin, bu nedenle hosteslik, hemşirelik, sekreterlik gibi işlerde kadınların erkeklerden daha yetenekli olduğu düşünülmektedir. Özkaplan'da (2009: 19) duygusal emeğin kadın işlerinin niteliğine ışık tutan bir ayna olduğunu belirtmekte, “ahenk”, “bakım”, “anlayış”, “dayanışma”, “sabır”, yani anne gibi davranışlar ve duyguları çağrıştıran işlerin (bakım/sosyal hizmetler gibi) düşük ücretli olduğunu çünkü bu tip özelliklerin kadınların doğal özelliği kabul edildiğini ifade etmektedir.

**Duygusal zekası** yüksek bireylerin hizmet verdiklerinde, düşük olanlara göre hem kendi duygularını hem de karşıda hizmet alan kişilerin duygularını anlamada ve yönetmede daha başarılı olacakları ileri sürülebilir. Duygusal zekanın bireyin kendisinden beklenen davranışı sergilemede derinlemesine olsun yüzeysel olsun önemli olduğu vurgulanmaktadır (Moon ve Hur, 2011: 1094).

**Duygulanım:** Bazı yazarlar, karakteristik olarak olumlu ya da olumsuz duygulanıma sahip olmanın duygusal emek açısından önemli olduğunu ifade etmekte; duygulanımı duygusal emeğin öncellerinden biri olarak kabul etmektedirler. Konu hakkında yapılan çalışmalar, olumlu duygulanımın olumlu duygularla, olumsuz duygulanımın ise olumsuz duygularla ilişkili

olduğunu; ayrıca olumsuz duygulanımın stres düzeyini artırdığını ortaya koymaktadır (Brotheridge ve Grandey, 2002).

**Empati:** Hochschild (1983), empati kabiliyetinin duygusal emek gerektiren işlerde önemli olduğunu öne sürmüştü ve örneğin hosteslerin işe alım süreçlerinde empati kabiliyetlerine önem verildiğini ifade etmiştir (Oral ve Köse, 2011: 468-469)

**Kendini uyarılama,** kişinin sosyal uyarıcılara karşı tetikte olması ve bu uyarıcıların davranışlarına yön vermesine izin vermesi eğilimidir. Kendini uyarılama düzeyi düşük kimselerin duygusal emek gerektiren işlerde diğerlerine oranla daha fazla zorlanacağı düşünülmektedir. Çünkü kendini uyarılama düzeyi düşük olanların gerçek duygularını bastırıp duygusal davranış kurallarına uygun davranmaları kolay olmayacaktır. Örneğin Wharton (1999), kendini uyarılama düzeyi yüksek olanların tükenmişlik düzeylerinin diğerlerine oranla daha düşük olduğunu tespit etmiştir (Oral ve Köse, 2011: 468-469) .

Yazında ele alınan örgütsel faktörlere kısaca değinilecek olursa;

**Duygusal davranış kuralları:** Hochschild'a (1983) göre duygusal emek, bireyin nasıl hissetmesi gerektiğine dayanan, hissedilemeyen duygunun taklit edilmesine ya da hissedilen uygunsuz davranışın bastırılması gibi sunuş kurallarının izlenmesini gerektirmektedir. Duygusal emek bu noktada, iş ortamında, koşulların gerektirdiği duygusal ifadeyi belirleyen ya da görünen kurallara uyma (veya uymaya teşebbüs etme) eylemi olarak ortaya çıkmaktadır (Kart, 2011: 221). Başka bir deyişle, örgütlerde davranış kuralları, çalışanların işlerinin bir parçası olarak göstermeleri beklenen duyguları temsil eder (Diefendorff, Morehart ve Gabriel, 2010: 121) ve hizmet sektöründe çalışanlardan genellikle olumlu

duyguları göstermeleri, olumsuz duyguları ise bastırmaları beklenir (Scott ve Barner, 2011: 116).

Duygusal davranış kuralları, iş yerinde uygun duygu gösterimlerini standardize eden kurallardır ve bu kuralların varlığı müşteri ilişkilerine önceden tahmin edilebilirlik ve eşbiçimlilik kazandırmaktadır (Köksel, 2009: 39). Diğer taraftan geliştirilen bu standartlar, müşterilere iyi hizmet sunmak için çalışanların hissetmedikleri duyguları yansıtmaya zorunluluğu da yaratmıştır. Yapılan araştırmalar duygusal emeğin duygusal davranış kurallarından etkilendiğini ve önemli bir örgütsel değişken olarak kabul edildiğini göstermektedir (Öz, 2007: 1) ve davranış kurallarına çalışanın bağlılığı ne kadar yüksekse, bu durum duygusal emek sürecini pozitif etkilemektedir (Gosserand ve Diefendorff, 2005: 1256). Diğer taraftan davranış kuralı algısı demografik, kişilik, yöneticinin beklentileri, işlerin gidişatı gibi çeşitli faktörlerden de etkilenebilmektedir (Diefendorff vd., 2010: 120). Çalışanlar duygusal davranış kurallarını ne kadar detaylı ve belirgin olarak algırlarsa, davranışları o kadar o kurumun istediği yönde olacaktır. Başka bir deyişle, çalışanlar davranış kuralları ile ne kadar sınırlandırılırsa o kadar duygusal emek sarf edeceklerdir. Böylelikle kurum amacına ulaşarak uygun davranış kalıplarını geliştirebilecektir (Öz, 2007: 20). Gösterilmesi beklenen davranış şekillerinin açıkça belirlenmediği böyle durumlarda ise, işgörenler sergilemeleri gereken davranışlar konusunda farklı anlayışlar içerisinde olabileceklerdir (Diefendorff, Richard ve Croyle, 2006).

Ashforth ve Humphrey de (1993) duygusal davranış kurallarının işgörenlerle müşteriler arasında oluşması muhtemel problemleri engellediğini, görevlerini başarıyla yerine getirmelerine yardımcı olduğunu bunun da bireylerin öz yeterlilik düzeylerini geliştirdiğini ileri sürmüşlerdir. Rafaeli ve Sutton (1987)'de duygusal emeğin işgörelere sağladığı finansal

faydanın üzerinde durmuşlardır. Müşterilere karşı olumlu tavırlar sergileyen örneğin bir doktor için daha fazla hasta, bir avukat için daha fazla müvekkil veya bir güzellik uzmanı için daha fazla müşteri, ücretli çalışanlar içinse işlerinde gösterdikleri yüksek performans oranında elde edebilecekleri ilave gelir anlamına geldiğini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra bireyin gerçek duyguları ile sergilediği duygular uyum içindeyse, işgörenin sağlığı açısından stresten uzak olmak anlamına geldiğini belirtmişlerdir (Köksel, 2009: 39-42).

**Otonomi:** Bir işgörenin işinin gerektirdiği görevleri yerine getirirken ne derecede bağımsız ve özgür davranabildiğini; kendi işini planlama ve kullanacağı yöntemleri belirleme konusunda ne ölçüde serbestîye sahip olduğunu ifade eder (Oral ve Köse, 2011: 470). Duygusal emek açısından düşünüldüğünde, birey işiyle ilgili yüksek otonomi sahibiyse derinlemesine ya da yüzeysel davranış sergileme özgürlüğünün o kadar fazla olacağı, buklemun gibi durumun gereklerine uygun pozisyon alabileceği düşünülebilir (Scott, Barnes ve Wagner, 2012: 909). Gradney, Fisk ve Steiner'in (2005: 893) çalışmasında da, işlerinde yüksek otonomi sahibi çalışanların daha az duygusal tükenme hissettikleri ileri sürülmektedir. Kişilerin duygusal tepkilerinin örgüt tarafından katı kurallara bağlandığı durumlarda duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının kuvvetlendiği, işgörelere belli oranda kendi duygusal tepkileri üzerinde denetim sahibi olma yetkisinin verildiği durumlarda ise söz konusu olumsuz sonuçların hafifletilebildiği sonucu çıkmaktadır (Oral ve Köse, 2011: 470).

**Sosyal destek:** İşgörenin sosyal destek aldığıında kendisinden beklenen duygu gösterimi ile hissettiği arasındaki çelişki sonucu yaşayacağı stresin azalabileceği ileri sürülmektedir. Hochschild'in (1983) araştırmasında, hosteslerin iş arkadaşlarından sağladıkları sosyal desteğin duygusal olarak rahatlamalarına yardımcı olduğu belirtilmektedir (Morris ve Feldman,

1996: 1005). Grandey de (2000) işyerinde sosyal destekle birlikte oluşan olumlu havanın, işgörenlerden sürekli olumlu tepkilerin verilmesinin beklendiği hizmet faaliyetlerinde, daha az duygusal emek gösterimini beraberinde getireceğini ifade etmiştir (Oral ve Köse, 2011: 470). Chen, Ku, Shyr, Chen ve Chou (2009: 1429) sosyal desteğin duygusal davranış kuralları ile iş tatmini ilişkisinde aracı rolü olduğunu ileri sürmüştür.

### **2.3.Duygusal Emegın Sonuçları**

Ashforth ve Humphrey'e (1993: 97) göre de duygusal emek konusunda en yaygın olan durum, bireyin hissettiği ile sergilemek durumunda kaldığı davranışa ilişkin duygunun çelişmesidir. Davranış kuralları sergilenmesi gereken duygu gösterimini ayarlasa da hissedileni düzenleyemez. Çünkü duygular kendiliğindedir, o anki ruh halinden, yorgunluktan, durumsal stres yaratan faktörlerden etkilenebilir ve duygusal emegın olumsuz sonuçları olumlu sonuçlarına göre daha uzun vadede ortaya çıkar. Bununla birlikte boylamsal araştırmalarda, duygusal emek davranışının zaman zaman değişebildiği, çalışanlarının bazılarının günlük çalışma periyodunda istikrarlı bir şekilde, örneğin yüzeysel davranış sergileyebildiği, bazılarının ise zaman zaman duygusal davranış gösterimlerinde değişken olabildiği vurgulanmakta, çalışanın derinlemesine davranış sergilediği süreçte olumlu çıktılar (çalışma şevki, daha fazla çaba), yüzeysel davranış sergilediği süreçte de olumsuz çıktılar (duygusal tükenme, iş tatminsizliği) ortaya çıkabileceği ileri sürülmektedir (Scott vd., 2012: 905).

Mesmer-Magnus, Dechurch, Wax ve Anderson, (2011) duygusal emegın sonuçlarına ilişkin 63 çalışma üzerinde gerçekleştirdikleri Meta-Analiz'de yüzeysel davranış sergileyen bireylerin ve göstermek zorunda oldukları duygularla gerçekte hissettiği duygular arasında uyumsuzluk yaşayanların

derinlemesine davranış sergileyenlere göre duygusal emeğin olumsuz sonuçlarıyla daha fazla karşı karşıya geldiğini ileri sürmektedirler.

Yazında duygusal emek davranışlarının iş sonuçlarına etkileri konusu incelendiğinde öne çıkan kavramların ağırlıklı olarak *iş tatmini* ve *tükenmişlik* olduğu söylenebilir. Morris ve Feldman (1996), duygusal emek kavramının iş tatmini açısından önemini vurgulayarak, işgörenin gerçekte hissetmediği duygularının gösterimi (yüzeysel davranma) ile yaşadığı duygusal çelişkinin, iş tatmini ile ters orantılı olduğunu savunmaktadır (Değirmenci, 2010: 18-19). Bu modelde ayrıca, duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık, gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve yüzeysel davranış (rol yapma ve bastırma) gösterimi ile yaşanan duygusal çelişkinin tükenmişlikle doğru orantılı olduğu, yani duygusal emeğin bütün alt boyutlarındaki artışın tükenmişliği de artıracakı öne sürülmüştür (Köksel, 2009: 52).

Hochschild (1983) yaklaşımında ise sürekli hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi yüzeysel davranış gösteren bireylerin duygusal çelişki yaşayacakları, bunun sonucunda da stres ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılacağı belirtilmektedir (Değirmenci, 2010: 18-19).

Grandey de (1999) yüzeysel davranmayla tükenme arasında pozitif, iş tatmini ile negatif bir ilişki ortaya koymuş, ancak derinlemesine davranışla tükenmişlik ve iş tatmini arasında bir ilişki tespit etmemiştir (Öz, 2007: 16). Benzer bir sonuç Judge, Woolf ve Hurst'un (2009: 57) çalışmasında görülmektedir. Yazarlar, yüzeysel davranışla negatif ruh hali (mood) arasında pozitif ilişki olduğunu, iş tatmini ile derinlemesine davranış arasında ise bir ilişki bulamazken, yüzeysel davranışın daha düşük iş tatmini ve duygusal tükenmeye neden olduğunu ileri sürmüşlerdir. Başbuğ, Ballı ve Oktuğ'un (2010: 268) çağrı merkezlerine yönelik çalışmasında da, yüzeysel

davranmanın iş tatminini olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Daha güncel çalışmalarda da kısmen benzer sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, Jiang, Jiang ve Park'ın (2013: 933) Çin'de süpermarket çalışanları üzerindeki araştırmalarında da iş tatmini ile yüzeysel davranış arasında negatif, derinlemesine davranış arasında ise pozitif bir ilişki bulunmuş olup, duygusal emek davranışları ile iş tatmini arasında işin özelliklerinin aracılık etkisinden söz edilmektedir. Malezya'da otel çalışanları üzerinde yapılan bir diğer araştırmada duygusal tükenme ile yüzeysel davranış arasında pozitif, derinlemesine davranışla ise negatif bir ilişki (Hwa, 2012: 115) görülmüştür. Naz ve Gul'ün (2011: 472) Pakistan'da sağlık çalışanlarına yönelik gerçekleştirdikleri araştırmada da duygusal emek ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda daha önce belirtildiği gibi duygusal davranış kurallarının önemli bir örgütsel değişken olarak karşımıza çıktığını söylemek mümkündür.

Duygusal emek davranışının iş tatmini ve tükenmişlikle ilgili ilişkisine yönelik araştırmalarla daha sık karşılaşılsa da, stres, performans, bağlılık vb. konularla ilişkisi de dikkati çekmektedir. Örneğin, Ünlü ve Yürür'ün (2011: 183) turizm ve sağlık sektöründeki çalışmasında, derinlemesine davranışın çalışanların görevsel ve bağlamsal performans sergileme niyetlerini arttırdığı tespit edilmiştir. Rathi, Bhatnagar ve Mishra (2013: 273) turizm sektöründeki araştırmalarında yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve işten ayrılma niyetiyle pozitif, duygusal bağlılıkla negatif ilişkisini ortaya koymuştur. Çelik ve Turunç'un (2011: 226) savunma sektöründe gerçekleştirdikleri araştırma bulgularından birisi de duygusal emeğin psikolojik sıkıntıyı etkilediği yönündedir.

Daha önce de belirtildiği üzere çalışmamız, duygusal emek davranışının literatürde görece olarak daha az ele alınmış olan işe bağlılıkla ilişkisi ve amir desteğinin bu ilişkiyi hangi yönde etkilediğini saptamayı

hedeflemektedir. Bu kısımda işe bağlılık ve amir desteğine ilişkin özet kavramsal bilgiye ve daha önce yapılmış bazı çalışmalara yer verilecektir.

#### **2.4. Duygusal Emek - İşe Bağlılık İlişkisi ve Amir Desteğinin Rolü**

Allport (1943) işe bağlılığı “bir çalışanın işe katılım, prestij ve otonomi gibi ihtiyaçlarını karşılama derecesi” olarak kavramsallaştırmaktadır (Kuruüzüm, Irmak ve Çetin, 2010: 184).

İş tutumlarından birisi olan işe bağlılıkla (iş istekliği) anlatılmak istenen, işgörenin işini benimseme derecesidir (Erdoğan, 1991: 364) ve bireyin işiyle psikolojik bütünleşmesinin bilişsel inanç durumudur (Yüksel, 2003, 215). İşe bağlılık Chusmir (1982)’e göre, yapılan işe dair olan ve kişinin işe aidiyetini de ortaya koyan bir tutum veya yönelimdir ve kişinin kendisini yaptığı işe ait hissedip hissetmemesi ön plandadır. İşyerinde gösterilen veya yönetilen duyguların da bu hissetme üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu olgu aynı zamanda çalışılan bölüme ve dolayısıyla işletmeye bağlılığı da ortaya koymaktadır. Kişinin işine bağlı olması, onun işletme hedefleriyle bütünleşmesi anlamına gelmektedir. Üretim sürecinde duyguların gösterilmesinin işe bağlılığı açıkladığı görgül olarak da ortaya koyulmaktadır. Diefendorff ve Gosserand (2003: 952) duygusal emek kapsamında bireyin motivasyonel gücünün önemine işaret etmektedir. Bu durum, bu tip motivasyonel etkenlerin işe bağlılığa etkisinin artan duygusal emek üzerinden de söz konusu olabileceğini akla getirmektedir (Türkay, Ünal ve Taşar, 2011: 207).

Amir desteği, amirlerin çalışanlarına yakın, anlayışlı ve samimi davranarak yardımcı olması anlamına gelmektedir. Yüzeysel davranış ve amir desteği arasındaki ilişkiye bakıldığında, amirinden destek gören çalışanların, yüzeysel davranma sonucu ortaya çıkan duygusal çelişkidenden daha az etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi, destek alan çalışanların



yaşadıkları olumsuzlukları amirleriyle paylaşabilmeleri olarak gösterilmektedir (Öz, 2007: 31). Bu açıdan bakıldığında amirinden samimiyet ve yakınlık gören çalışanın yukarıda daha önce sözü edilen duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından daha az etkilenebileceği ileri sürülebilir. Bununla birlikte artan amir desteğinin işe bağlılık gibi olumlu çıktıları da güçlendireceği, başka bir deyişle duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranışın işe bağlılık üzerindeki olumsuz etkisini azaltabileceği, derinlemesine davranış ve samimi davranışın işe bağlılık üzerindeki olumlu etkisini ise arttıracığı düşünülebilir.

### **3. DUYGUSAL EMEK İLE İŞE BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE AMİR DESTEĞİNİN ROLÜ: ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİ İŞLERİ PERSONELİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı duygusal emek davranışlarının işe bağlılık üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkiye amir desteğinin ne yönde katkı yaptığını tespit etmektir. Araştırmada ayrıca duygusal emek, işe bağlılık ve amir desteğinin algılanmasında demografik özelliklere göre farklılık olup olmadığını da irdelenmiştir.

#### **3.2. Yöntem**

Araştırma Ege, Dokuz Eylül ve Celal Bayar Üniversitelerinin öğrenci işleri bürolarında çalışan personeli kapsamaktadır ve araştırmanın örnekleme çeşitli birimlerde görev yapan 127 personelden oluşmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme, veri toplama yöntemi olarak da anket yöntemi kullanılmış olup, anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklere ilişkin sorular, ikinci bölümde duygusal emek ölçeği, üçüncü bölümde işe bağlılık ölçeği ve son bölümde de amir desteği algısı ölçeğindeki maddeler yer almaktadır. Temas yöntemi olarak,

e-posta ile anket ve yüz yüze görüşme yöntemleri uygulanmıştır. Ölçekler Öz'ün (2007) çalışmasından alınmıştır. *Duygusal emek ölçeği*; 19 maddeden oluşmaktadır, *işe bağlılık ölçeği*; Kruml'un (1999) kullandığı 3 madde ve Lodahl ve Kejner (1965)'in geliştirdiği testten 5 maddenin Türkçe'ye çevrilmesi ile elde edilen 8 maddelik bir ölçektir. *Amir desteği ölçeği ise*; Grandey (1999)'in kullandığı 6 maddenin Türkçe'ye çevrilmesi ve Öz'ün (2007) bu maddelere bir ek madde eklemesiyle 7 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler 6'lı likert tipi ölçeklerdir ve ölçek yapısı *1=hemen hemen hiçbir zaman, 2=nadiren, 3= bazen, 4=oldukça sık, 5=çok sık, 6= hemen hemen her zaman* şeklinde düzenlenmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada 7 hipotez sınanmıştır: **Hipotez 1:** Yüzeysel davranış işe bağlılığı negatif, samimi ve derinlemesine davranış ise pozitif ve anlamlı yönde etkiler. **Hipotez 2:** Amir desteği ile yüzeysel davranış arasında negatif, samimi ve derinlemesine davranış arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. **Hipotez 3:** Amir desteği arttıkça samimi davranış ile işe bağlılık arasındaki pozitif ilişki güçlenecektir. **Hipotez 4:** Amir desteği arttıkça derinlemesine davranış ile işe bağlılık arasındaki pozitif ilişki güçlenecektir. **Hipotez 5:** Katılımcıların demografik özelliklerine göre duygusal emek davranışları arasında anlamlı farklılık vardır. **Hipotez 6:** Katılımcıların demografik özelliklerine göre işe bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır. **Hipotez 7:** Katılımcıların demografik özelliklerine göre amir desteğinin algılanma düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

### **3.4. Veri Analiz Yöntemleri**

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış olup, ilk dört hipotez hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Daha sonra, katılımcıların demografik özelliklerine göre duygusal emek düzeyleri, işe bağlılıkları ve amir desteği algıları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını anlamak için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız örneklem için t testi uygulanmıştır. Ölçeklerin Cronbach  $\alpha$  değerlerinin yüksek olması ve normal dağılıma uyduklarının anlaşılması nedeniyle parametrik testler kullanılmıştır.

### **3.5. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri**

Duygusal emek ölçeğinin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,883 olup 19. soru ölçekten çıkartıldığında 0,888 olmaktadır. Bu nedenle 19. soru ölçekten çıkartılmıştır. İşe bağlılık ölçeği'nin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,765 olup 8. soru ölçekten çıkartıldığında 0,859 olmaktadır. Bu nedenle 8. soru ölçekten çıkartılmıştır. Amir desteği algısı ölçeği'nin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,919 olup herhangi bir soru ölçekten çıkartıldığında daha iyi bir değer bulunamamıştır.

*Duygusal Emek Ölçeği Faktör Analizi:* Kaiser-Olkin-Mayer (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü 0,841'dir. Bu değer 0,5'in üstünde olduğu için örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu değerlendirilmiştir. Barlett Testine göre (Yaklaşık  $\chi^2=568,505$ ; SD=78; p=0,000) veri seti faktör analizine uygundur. Açıklayıcı Faktör Analizinde düşük faktör yükleri nedeniyle 2, 8, 17, 18 numaralı sorular; iki faktöre yükleme yapması nedeniyle ise 15 numaralı soru ölçekten çıkartılmıştır. Varimax yöntemi ile elde edilen, döndürülmüş bileşen matrisi Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Döndürülmüş Bileşen Matrisi

Maddeler	Bileşenler			
	<i>Samimi Davranış</i>	<i>Derinlemesine Davranış</i>	<i>Yüzeysel Davranış (Rol Yapma)</i>	<i>Yüzeysel Davranış (Gerçek Duyguları Gizleme)</i>
11	0,737			
10	0,736			
12	0,696			
7	0,658			
3		0,758		
5		0,724		
6		0,633		
9		0,567		
13			0,782	
14			0,761	
16			0,706	
1				0,861
4				0,789
Açıklanan Varyans	%18,233	%17,397	%17,138	%12,995
Cronbach $\alpha$	0,742	0,763	0,762	0,705

*Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax. Rotasyon 6 adımda yakınsadı.*

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen 4 faktör, varyansın %65,763'ünü açıklayabilmektedir. Faktörlerin Cronbach  $\alpha$  değerleri de yeterli görülmüştür. Yüzeysel davranış başlığında elde edilen iki faktör, hipotez testleri sırasında kolaylık sağlama ve literatürde alındığı şekliyle incelenmek istendiğinden tek faktör olarak değerlendirilmiştir.

*İşe Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi:* Kaiser-Olkin-Mayer (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü 0,824'tür. Bu değer 0,5'in üstünde olduğu için örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu değerlendirilmiştir. Barlett Testine göre (Yaklaşık  $\chi^2=386,388$ ; SD=21; p=0,000) veri setinin faktör analizine uygun olduğu düşünülmüştür ve açıklayıcı faktör analizinde tüm sorular tek faktör altında toplanmıştır.

*Amir Desteği Algısı Ölçeği Faktör Analizi:* Kaiser-Olkin-Mayer (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü 0,884'dir. Bu değer 0,5'in üstünde olduğu için örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu değerlendirilmiştir. Barlett Testine göre (Yaklaşık  $\chi^2=376,233$ ; SD=21; p=0,000) veri setinin faktör analizine uygun olduğu düşünülmüştür. Açıklayıcı faktör analizinde tüm sorular tek faktör altında toplanmıştır.

### **3.6. Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılan öğrenci işleri personellerinin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2'den de izleneceği gibi, ankete katılanların kurumlara göre dağılımı istenilen ölçüde dengeli olmasa da, cinsiyete göre dengeli bir dağılım göstermektedir. Yarıya yakını (%47.2) 40 yaş üstünde olan katılımcıların kıdemlerine göre dağılımı (15 yıldan fazla %46,5) da benzerlik göstermektedir. Katılımcıların üçte ikiden fazlasının (%72,4) ön lisans ve üstü eğitim aldıkları anlaşılmakta olup, ağırlıkla memur statüsünde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Değişken	Yüzdeler Paylar				
	<b>Kurum</b>	<b>Celâl Bayar Üniversitesi</b>	<b>Dokuz Eylül Üniversitesi</b>	<b>Ege Üniversitesi</b>	
	% 52,8 (67)	% 15,7 (20)	% 31,5 (40)		
<b>Cinsiyet</b>	<b>Erkek</b>		<b>Kadın</b>		
	% 57,5 (73)		% 42,5 (54)		
<b>Medeni Durum</b>	<b>Bekâr</b>		<b>Evli</b>		
	% 26,8 (34)		% 73,2 (93)		
<b>Yaş</b>	<b>19-29</b>	<b>30-39</b>		<b>40 ve Üstü</b>	
	% 13,4 (17)	% 39,4 (50)		% 47,2 (60)	
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Orta Okul</b>	<b>Lise</b>	<b>Ön Lisans</b>	<b>Lisans</b>	<b>Yüksek Lisans</b>
	% 0,8 (1)	% 26,8 (34)	% 33 (42)	% 37,8 (48)	% 1,6 (2)
<b>Görev Unvanı</b>	<b>Memur</b>		<b>Orta Düzey Yönetici</b>		
	% 87,4 (111)		% 12,6 (16)		
<b>Deneyim</b>	<b>1 Yılda Az</b>	<b>1-5 Yıl</b>	<b>6-10 Yıl</b>	<b>11-15 Yıl</b>	<b>15 Yılda Fazla</b>
	% 4,7 (6)	% 12,6 (16)	% 18,1 (23)	% 18,1 (23)	% 46,5 (59)

### 3.7. Ölçeklere Ait Ortalama, Standart Sapmalar ve Korelasyon Katsayıları

Araştırmaya katılanların duygusal emek, işe bağlılık ve amir desteği algılarının ortalama ve standart sapmaları Tablo 3’de, korelasyon katsayıları ise Tablo 4’de gösterilmiştir. Tablo 3’de öğrenci işleri personelinin 4’e yakın (oldukça sık) düzeyde duygusal emek harcadıkları, en çok samimi ve derinlemesine davranışı sergiledikleri anlaşılmaktadır. Katılımcıların işe bağlılıklarının orta seviyenin biraz üstünde olduğu ve amir desteği algısının yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, tablo 4’de, duygusal emek davranışları ile işe bağlılık ve amir desteği arasında anlamlı korelasyonlar tespit edilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Duygusal Emek, İşe Bağlılık ve Amir Desteği Algılarının Ortalama ve Standart Sapmaları

	<i>ortalama</i>	<i>standart sapma</i>
<i>duygusal emek</i>	3,8540	0,89748
<i>yüzeysel davranış</i>	3,3984	1,04182
<i>samimi davranış</i>	4,5866	1,00068
<i>derinlemesine davranış</i>	3,6909	1,20657
<i>işe bağlılık</i>	3,8841	1,04510
<i>amir desteği</i>	4,3262	1,29599

Tablo 4. Katılımcıların Duygusal Emek, İşe Bağlılık ve Amir Desteği Algılarının Korelasyon Katsayıları

	<b>duygusal emek</b>	yüzeysel davranış	samimi davranış	derinlemesine davranış	<b>işe bağlılık</b>	<b>amir desteği</b>
<b>duygusal emek</b>	1					
yüzeysel davranış	0,848**	1				
samimi davranış	0,735**	0,473**	1			
derinlemesine davranış	0,835**	0,578**	0,448**	1		
<b>işe bağlılık</b>	0,383**	0,272**	0,383**	0,313*	1	
<b>amir desteği</b>	0,268**	0,221*	0,272**	0,191*	0,259**	1

### 3.8. Hipotez Testleri

*Hipotez 1: Yüzeysel davranış işe bağlılığı negatif, samimi ve derinlemesine davranış işe bağlılığı pozitif ve anlamlı yönde etkiler.*

Tablo 5. Hipotez 1 İçin Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizlerinin Özet Sonuçları

(Bağımsız Değişken: İşe Bağlılık)

Model	Değişkenler	R <sup>2</sup>	Ayarlı R <sup>2</sup>	F	P	ΔR <sup>2</sup>
Yüzeysel Davranış	Demografik Değişkenler	0,120	0,076	2,725	0,016	0,081 (% 8,1)
	Yüzeysel Davranış	0,201	0,154	4,277	0,000	
Samimi Davranış	Demografik Değişkenler	0,120	0,076	2,725	0,016	0,121 (% 12,1)
	Samimi Davranış	0,241	0,196	5,384	0,000	
Derinlemesine Davranış	Demografik Değişkenler	0,120	0,076	2,725	0,016	0,083 (% 8,3)
	Derinlemesine Davranış	0,203	0,156	4,331	0,000	

**Hipotez 1(a) :** *Yüzeysel davranış işe bağlılığı negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.*

Sadece demografik değişkenlerin yer aldığı 1.adımdaki regresyon modeline “Yüzeysel Davranış” değişkeninin eklendiği 2.adımda modelin R<sup>2</sup> değerinde artış olduğu gözlenmektedir. Bu durum Hipotez 1(a)’yı desteklememektedir.

**Hipotez 1(b):** *Samimi Davranış işe bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.*

Sadece demografik değişkenlerin yer aldığı 1.adımdaki regresyon modeline “Samimi Davranış” değişkeninin eklendiği 2.adımda modelin R<sup>2</sup> değerinde artış olduğu gözlenmektedir. Samimi davranış varyasyonunun (ΔR<sup>2</sup>=0,121) %12,1’ini açıklamaktadır. Bu durum Hipotez 1(b)’yi desteklemektedir.

**Hipotez 1(c):** *Derinlemesine Davranış işe bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.*



Sadece demografik değişkenlerin yer aldığı 1.adımdaki regresyon modeline “Derinlemesine Davranış” değişkeninin eklendiği 2.adımda modelin  $R^2$  değerinde artış olduğu gözlenmektedir. Derinlemesine davranış varyasyonunun ( $\Delta R^2=0,083$ ) %8,3’ünü açıklamaktadır. Bu durum Hipotez 1(c)’yi desteklemektedir. Hipotez testi sonuçlarına göre üç alt hipotezin ikisi desteklenmiş biri desteklenmemiştir. Bu durumda Hipotez 1’in kısmen kabul edildiği söylenebilir.

**Hipotez 2:** Amir desteği, yüzeysel davranışı negatif, samimi ve derinlemesine davranışı pozitif ve anlamlı düzeyde etkiler.

**Hipotez 2 (a):** Amir desteği yüzeysel davranışı negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.

Tablo 6. Hipotez 2(a) İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

(Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış).

Değişkenler	$R^2$	Ayarlı $R^2$	F	P	$\Delta R^2$
Demografik Değişkenler	0,039	-0,009	0,806	0,568	0,069
Amir Desteği	0,108	0,021	1,245	0,290	(% 6,9)

Sadece demografik değişkenlerin yer aldığı 1.adımdaki regresyon modeline “Amir Desteği” değişkeninin eklendiği 2.adımda modelin  $R^2$  değerinde artış olduğu gözlenmektedir. Bu durum Hipotez 2.(a)’yı desteklememektedir.

**Hipotez 2(b):** Amir desteği samimi davranışı pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.

Tablo 7. Hipotez 2(b) İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

(Bağımlı Değişken: Samimi Davranış).

Değişkenler	$R^2$	Ayarlı $R^2$	F	P	$\Delta R^2$
Demografik Değişkenler	0,089	0,043	1,952	0,078	0,081
Amir Desteği	0,170	0,089	2,101	0,054	(% 8,1)

Sadece demografik değişkenlerin yer aldığı 1.adımdaki regresyon modeline “Amir Desteği” değişkeninin eklendiği 2.adımda modelin  $R^2$  değerinde artış olduğu gözlenmektedir. Amir desteği varyasyonunun ( $\Delta R^2=0,081$ ) %8,1’ini açıklamaktadır. Bu durum Hipotez 2 (b)’yi desteklemektedir.

**Hipotez 2(c):** Amir desteği derinlemesine davranışı pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.

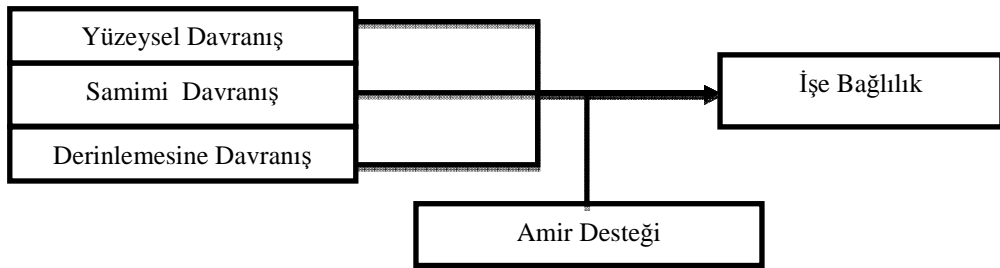
Tablo 8. Hipotez 2(c) İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

(Bağımlı Değişken: Derinlemesine Davranış)

Değişkenler	$R^2$	Ayarlı $R^2$	F	P	$\Delta R^2$
Demografik Değişkenler	0,059	0,012	1,262	0,280	0,084
Amir Desteği	0,143	0,060	1,721	0,118	(% 8,4)

Sadece demografik değişkenlerin yer aldığı 1.adımdaki regresyon modeline “Amir Desteği” değişkeninin eklendiği 2.adımda modelin  $R^2$  değerinde artış olduğu gözlenmektedir. Amir desteği varyasyonunun ( $\Delta R^2=0,084$ ) %8,4’ünü açıklamaktadır. Bu durum Hipotez 2(c)’yi desteklemektedir. Bu üç alt hipotezin ikisi desteklenmiş biri desteklenmemiştir. Bu durumda Hipotez 2 kısmen kabul edilmiştir.

Duygusal emek davranışları ile işe bağlılık arasındaki ilişki hakkında düşündüğümüz model Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü.

Model ile ilgili iki hipotez kurulmuştur ve hiyerarşik regresyon analizleri ile test edilmişlerdir.

**Hipotez 3:** Amir desteği arttıkça samimi davranış ile işe bağlılık arasındaki pozitif ilişki güçlenecektir.

Tablo 9. Hipotez 3 İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

(Bağımlı Değişken: İşe Bağlılık)

Değişkenler	R <sup>2</sup>	Ayarlı R <sup>2</sup>	F	P	ΔR <sup>2</sup>
Demografik Değişkenler	0,241	0,196	5,384	0,000	0,156 (% 15,6)
Samimi Davranış					
Amir Desteği	0,397	0,329	5,843	0,000	

Demografik değişkenlerin ve "Samimi Davranış" değişkeninin yer aldığı 1.adımdaki regresyon modeline "Amir Desteği" değişkeninin eklendiği 2.adımda modelin R<sup>2</sup> değerinde artış olduğu gözlenmektedir. Amir desteği varyasyonunun (ΔR<sup>2</sup>=0,156) %15,6'sını açıklamaktadır. Bu durum Hipotez 3'ü desteklemektedir.

**Hipotez 4:** Amir desteği arttıkça derinlemesine davranış ile işe bağlılık arasındaki pozitif ilişki güçlenecektir.

Tablo 10. Hipotez 4 İçin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

(Bağımlı Değişken: İşe Bağlılık).

Değişkenler	R <sup>2</sup>	Ayarlı R <sup>2</sup>	F	P	ΔR <sup>2</sup>
Demografik Değişkenler	0,203	0,156	4,331	0,000	0,188 (% 18,8)
Samimi Davranış					
Amir Desteği	0,391	0,323	5,705	0,000	

Demografik değişkenlerin ve "Derinlemesine Davranış" değişkeninin yer aldığı 1.adımdaki regresyon modeline "Amir Desteği" değişkeninin eklendiği 2.adımda modelin R<sup>2</sup> değerinde artış olduğu gözlenmektedir.

Amir desteği varyasyonun ( $\Delta R^2=0,188$ ) %18,8'ini açıklamaktadır. Bu durum Hipotez 4'ü desteklemektedir.

Araştırmada *medeni durum*, *görev* ve *cinsiyet* değişkenleri için bağımsız örneklem t testi; *yaş*, *öğrenim durumu* ve *deneyim* için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Elde edilen test sonuçlarına göre; demografik değişkenler açısından duygusal emek davranışı anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu durumda Hipotez 5 desteklenmiştir. İşe bağlılık düzeyleri “görev” değişkeni bakımından anlamlı fark göstermekte ( $p<0,05$ ), diğer demografik değişkenler açısından anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu durumda Hipotez 6 kısmen desteklenmiştir. Demografik değişkenler açısından amir desteği algı düzeyleri anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Bu durumda Hipotez 7 desteklenmiştir.

#### 4. SONUÇ

Üniversitelerin öğrenci işleri personeline yönelik gerçekleştirilen bu araştırma, duygusal emek davranışlarından samimi davranış ve derinlemesine davranış ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur. Diğer taraftan yüzeysel davranış ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin beklediğimizin aksine pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Türkay vd'nin (2011) çalışmasında da benzer bir sonuç ifade edilmektedir. Bununla birlikte amir desteğinin derinlemesine ve samimi davranışı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, yöneticilerin astlarına destekleyici yaklaşımlarının çalışanlar tarafından olumlu algılandığına ve harcadıkları duygusal emeği olumlu etkilediğine işaret etmektedir. Ayrıca samimi davranış ve derinlemesine davranış ile işe bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkinin amir desteğinden olumlu yönde etkilendiği anlaşılmıştır. Literatürdeki çalışmalarla örtüşen bu bulguya dayanarak, duygusal emeğin olumlu çıktıları arasında gösterilen işe bağlılığın amir desteği ile daha da güçlendiği ileri sürülebilir. Katılımcıların

duygusal emek düzeyleri ve amir desteği algıları, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermemektedirler. Literatürde cinsiyet açısından kadınların daha çok duygusal emek harcadıklarına ilişkin bulgular olsa da araştırmamızda bunu destekleyen bir tespit yapılamamıştır. Diğer taraftan; işe bağlılık düzeyleri katılımcıların görevlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Bu araştırma üç üniversitenin öğrenci işleri personeli ile sınırlandırılmıştır. Bu nedenle de elde edilen bulguların, ülkemizin tüm üniversitelerinin öğrenci işleri birimlerine ilişkin genellenebilir olmaktan çok ipuçları taşıyabileceği söylenebilir. Diğer taraftan vakıf ve devlet üniversitelerinde yapılacak karşılaştırmalarda rekabetin yaşandığı vakıf üniversiteleri çalışanlarında duygusal emek düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar ortaya çıkabilir. Bunun yanında, duygusal emeğin iş tatmini, tükenmişlik veya performans gibi çıktılarla ilişkisinde amir desteğinin veya örgütsel desteğin etkisi konusunda yapılacak araştırmaların, yönetim ve çalışanlar açısından daha kaliteli bir örgütsel yaşam ve dolayısıyla daha kaliteli hizmet üretilmesine katkısı olabileceği düşünülmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

ASHFORTH, B.E. ve HUMPHREY, R.H. (1993), “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, *The Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

BAŞBUĞ, G., BALLI, E. ve OKTUĞ, Z. (2010), “Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma.”, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58(1), 253-274.

BASIM, N. ve BEGENİRBAŞ, M. (2012), “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlaması.”, *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 78-90.

BELLAS, M.L. 1999 “Emotional Labor in Academia: The Case of Professors”, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 96-110.

BROTHERIDGE, C.M. ve GRANDEY, A.A. (2002), “Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of 'People Work'.”, *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.

CHEN, F.C., KU, E.C.S.; SHYR, Y.H.; CHEN, F.H.; CHOU, S.S. (2009), “Job Demand, Emotional Awareness, and Job Satisfaction in Internships: The Moderating Effect of Social Support.”, *Social Behavior and Personality*, 37 (10), 1429-1440.

CHU, K. H (2002), *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*, Yayınlanmamış doktora tezi, Virginia , State University, Virginia Polytechnic Institute.

CHUSMIR, Leonard H. (1982), “Job Commitment and the Organizational Woman”, *Academy of Management Review*, 7(4), 595-602.

ÇALDAĞ, M.A. (2010), *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÇELİK, M. ve TURUNÇ, Ö. (2011), “Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: iş-aile çatışmasının aracılık etkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 226-250.

DEĞİRMENCİ, S. (2010), *Hemşirelerde Duygusal Emek Davranışı ve Etkileyen Faktörler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , İstanbul , İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

DIEFENDORFF, J.M. ve CROYLE, M.H. (2008), “Antecedents of Emotional Display Rule Commitment.”, *Human Performance*, 21(3), 310-332.

DIEFENDORFF, J.M. ve GOSSERAND, R.H. (2003), “Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective”, *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945-959.

DIEFENDORFF, J.M., MOREHART,J. ve A. GABRIEL (2010), “The Influence of Power and Solidarity on Emotional Display Rules at Work”, *Motiv Emot*, 34(2), 120-132.

DIEFENDORFF, J.M., RICHARD E.M. ve CROYLE, M.H. (2006) “Are Emotional Display Rules Formal Job Requirements? Examination of Employee and Supervisor Perceptions”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(2), 273-298.

ERDOĞAN, İ. (1991), *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü., İşletme Fakültesi, Yayın No: 242, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 135, İstanbul.

GLOMB,T.M., KAMMEYER-MUELLER, J.D. ve ROTUNDO M. (2004), “Emotional labor demands and compensating wage differentials”, *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 700-714.

GOSSERAND, R.H. ve DIEFENDORFF, J.M (2005), “Emotional Displays Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment”, *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1256-1264.

GRANDEY, A.A. (2000), “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.

GRANDEY, A.A., FISK,G.,M. ve STEINER, D.D. (2005), “Must ‘Service With a Smile’ Be Stressful? The Moderating Role of Personel Control for American and French Employees”, *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893-904.

GÜNGÖR, M. (2009), “Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları”, *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 167-184.

HWA, M.A (2012) “Emotional Labor and Emotional Exhaustion”, *Journal of Management Research*, 12(3), 115-127.

JIANG, X., JIANG, Z. ve PARK, Y. (2013), “Emotional Labor Strategy and Job Satisfaction: A Chinese Perspective”, *Social Behavior and Personality*, 41(6), 933-938.

JUDGE, T.A., WOOLF, E.F. ve HURST, C. (2009), “Is Emotional Labor More Difficult For Some Than For Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study”, *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.

KART, E. (2011), “Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, *Çalışma ve Toplum*, 3(30), 215-230.

KAYA, U. ve ÖZHAN, Ç.K. (2012), “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.

KÖKSEL, L. (2009), *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KURUÜZÜM, A., IRMAK, S. ve ÇETİN E.İ. (2010), “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 53, 183-198.

LEE, D., HUNG, L. ve HUANG, S. (2012), “Does Job Enjoyment and Organizational Support Affect Emotional Labor?”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 5-29.

MAN, F. ve ÖZ, C. S. (2009), “Göründüğü Gibi Olamamak ya da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek”, *Çalışma ve Toplum*, 20 (1), 75-94.

MESMER-MAGNUS, J.R., DECHURCH, L.A., WAX, A. ve ANDERSON, K.T. (2011), “Dissonance Matters Meta-Analytic Examination of the Consequences of Emotional Labor”, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, January 2011, doi:0.5464.AMBPP.2011.225.a.

MOON, T.W. ve HUR, W.M (2011), “Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion and Job Performance”, *Social Behavior and Personality*, 39 (8), 1087-1096.



MORRIS, J.A. ve FELDMAN, D.C., (1996), "The Demensions, Antecedents, And Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

NAZ, S. ve GUL, S. (2011), "Relationship Between Emotional Labour and Emotional Exhaustion Among Medical Professionals", *International Journal of Academic Research*, 3(6), 472.

ORAL, L. ve KÖSE, S. (2011), "Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.

ÖZ, E.Ü. (2007), *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul.

ÖZGEN, I., (2010), *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*, Detay Yayıncılık, Ankara.

ÖZKAPLAN, N. (2009), "Duygusal Emek ve Kadın İş/Erkek İş", *Çalışma ve Toplum*, 2(21), 15-24.

RATHI, N., BHATNAGAR, D. ve MISHRA, S.K. (2013), "Effect of Emotional Labor on Emotional Exhaustion and Work Attitudes among Hospitality Employees in India", *Journal of Human Resource in Hospitality & Tourism*, 12(3), 273-290.

SCOTT, B.A. ve BARNES, C.M. (2011), "A Multilevel Field Investigation of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawal, And Gender", *Academy of Management Journal*, 54(1), 116-136.

SCOTT, B.A., BARNES, C.M. ve WAGNER, D.T. (2012), "Chameleonic or Consistent? A Multilevel Investigation of Emotional Labor Variability and Self-Monitoring", *Academy of Management Journal*, 55(4), 905-926.

TÜRKAY, O., ÜNAL, A. ve TAŞAR, O. (2011), "Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emek İşe Bağlılığa Etkisi", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 201-222.

ÜNLÜ, O. ve YÜRÜR,S., (2011), “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 183-207.

VAN GELDEREN, B.R., KONIJN E.A. ve BAKKER, A.B. (2011), “Emotional labor among Trainee Police Officers: Interpersonal Rol of Positive Psychology”, *The Journal of Positive Pyschology*, 6(2), 163-172.

YÜKSEL, İ. (2003), “İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi (Teknisyenlere Yönelik Bir Uygulama)”, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 213-224.