

T.C.  
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

OKUL YÖNETİCİLERİNİN DUYGUSAL EMEK VE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ  
İLİŞKİYE DAİR BİR İNCELEME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet GÖÇ

ÇANAKKALE  
Ağustos 2017

**T.C.  
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı**

**Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek ve İş Doyumu Arasındaki  
İlişkiye Dair Bir İnceleme**

**Ahmet GÖÇ  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Danışman  
Doç. Dr. Osman ÇEKİÇ**

**Çanakkale  
Ağustos 2017**

## Taahhütname

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum *“Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme”* adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve değerlere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

04/08/2017

Ahmet GÖÇ

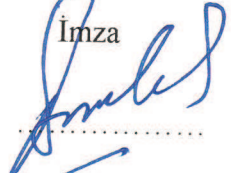
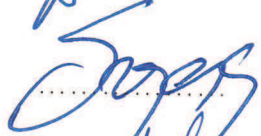
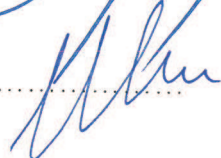
**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi**

**Eğitim Bilimleri Enstitüsü**

**Onay**

[Ahmet GÖÇ] tarafından hazırlanan çalışma, [04.08.2017] tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve [Yüksek Lisans Tezi] olarak kabul edilmiştir.

Tez Referans No: 10159598

	Akademik Unvan	Adı SOYADI	İmza
Danışman	Doç. Dr.	Osman ÇEKİÇ	
Üye	Prof. Dr.	Salih Zeki GENÇ	
Üye	Doç. Dr.	Mehmet Akif HELVACI	

Tarih: 23/08/2017

İmza: 

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ

Enstitü Müdürü

## Önsöz

Geleceğin inşasında okullar gibi okul yöneticileri önemlidir. Okul yöneticilerinin insan ve madde kaynaklarının etkin kullanılmasında bilgi, beceri ve tutumları ne kadar önemliyse duyguları da bir o kadar önemlidir.

Bu çalışmada yönetici görüşlerine dayanmak suretiyle duygusal emek ile iş doyumları arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun için öncelikte ulusal kaynaklar ile birlikte yabancı kaynaklardan da yararlanma yoluna gidilmiştir. Bununla birlikte örneklemden toplanan bilgiler analiz edilmiş ve elde edilen bulgulardan hareketle araştırmacı ve uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

Ulusal kaynaklarda, eğitim alanında duygusal emek ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olduğu, yine eğitim alanında duygusal emek ile iş doyumunu arasındaki ilişki konusunda neredeyse bir çalışma dışında herhangi bir araştırma olmadığı görülmüştür. Bu nedenlerden dolayı yürütülen araştırmanın ulusal literatürde önemli bir boşluk doldurabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada her zaman yanımda olan, konu hakkındaki düşüncelerimi paylaşırken ‘içinde ukde kalmasın’ diyerek cesaretlendiren, yol gösteren önce öğretmenim, sonra danışmanım olan Doç. Dr. Osman ÇEKİÇ’e teşekkürü borç bilirim.

Araştırma süresince her zaman yanımda hissettiğim ve görüş alışverişinde bulunduğum Efraim Ezgin ÇELİK’e, istatistiksel veri analizlerinde yardımını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Tugay TUTKUN’a, yazım düzeltilmelerinde katkı sağlayan meslektaşım Maarif Müfettişi Hayri GEZER, Yüksek Lisans Öğrencisi İlknur PAÇALI ve Öğretmen Şeyma DAĞ’a, araştırma süresince kendilerini ihmal ettiğim eşim, kızım ve oğluma,

Teşekkürlerimi sunarım.

Çanakkale 2017

Ahmet GÖÇ

## Özet

### Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin öğretmenler ile ilişkilerindeki duygusal emek ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Tarama modelinde ele alınan araştırmanın evrenini 2015-2016 öğretim yılında Çanakkale il ve ilçelerinde resmi ilkokul, ortaokul ve liselerinde görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Diefendorff ve arkadaşlarının “Duygusal Emek Ölçeği” ile “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” kullanılmıştır. Çözümlemelerde, SPSS paket programı kullanılmış, gruplar arasındaki anlamlılık testlerinde  $p=0.05$  düzeyi esas alınmıştır. Analizlerde, frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, normal dağılım gösteren durumlarda ANOVA, normal dağılım göstermeyen durumlarda ise Mann-Whitney, Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır.

Amaç ve alt problemlere bağlı olarak, okul yöneticilerinin duygusal emek gösterimlerinin samimi duygular, derin rol yapma ve yüzeysel yapma; iş doyumlarının içsel doyum ve dışsal doyum şeklinde çoktan aza doğru sıralandığı görülmüştür. Duygusal emeğin derin rol yapma boyutunda farklılaşma söz konusu olup erkeklerin kadınlara, evlilerin bekarlara, deneyimlilerin deneyimsizlere, müdürlerin müdür yardımcılarına göre daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları tespit edilmiştir. Ayrıca, yüzeysel ve derin rol yapmada ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında fark yokken, samimi duygular boyutunda fark olduğu; iş doyumunda ise cinsiyet, eğitim durumu, yaş, toplam hizmet süresi açısından bir fark yokken evli olan, unvanı müdür ile yöneticilik deneyimi fazla olan yöneticilerin iş doyumlarının fazla olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, İş Doyumu, Okul Yöneticileri

## **Abstract**

### **A Study on the Relationship Between School Administrators' Emotional Labor and Their Job Satisfaction**

In this study, the relationship between school administrators' emotional labour and job satisfaction levels in relation to teachers was tried to be explained.

The population of the study which is examined by survey research is the school administrators who work in official primary, secondary, high schools in Çanakkale in 2015 - 2016 education year. In this study, 'Emotional Labor Scale' of Diefendorff et al. and 'Minnesota Job Satisfaction Scale' are used as a data collection tool. In the resolutions, SPSS package program was used and the significance tests between the groups were based on  $p = .05$  level. In the analyzes, frequency, percentage, mean, standard deviation; ANOVA in normal distribution cases; Mann-Whitney and Kruskal-Wallis tests in cases without normal distribution were used in this study.

Depending on the purpose and sub problems, it has been seen that the emotional labor displays of school administrators are characterized as a sincere emotions, deep acting and superficial; job satisfactions have long been ordered in the form of inner satisfaction and external satisfaction. When differentiation in the aspect of acting deeply in emotional labor is a matter, it has been found that men were more likely to show emotional labor than women, and also married to single, experienced to less experienced, administrators to assistants. In addition, it is seen that there is a difference in sincere emotional dimension when there is no difference between primary school, middle school and high school administrators in superficial and profound role playing; in job satisfaction while there is no difference in gender, education status, age, total service duration, the job satisfaction of the managers who are married and who have more managerial experience with title administrator is found to be higher in job satisfaction.

**Key Words:** Emotional Labor, Job Satisfaction, School Administrators.



## İçindekiler

ONAY .....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
<b>BÖLÜM I.....</b>	<b>1</b>
GİRİŞ .....	1
Problem Durumu .....	4
Problem.....	9
Alt Problemler. ....	9
Araştırmanın Amacı .....	7
Araştırmanın Önemi .....	7
Araştırmanın Varsayımları.....	10
Araştırmanın Sınırlılıkları .....	10
Tanımlar .....	11
<b>BÖLÜM II.....</b>	<b>12</b>
KURAMSAL ÇERÇEVE VE KONUYLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	12
Duygu .....	12
Duygusal emek. ....	13
Duygusal emek kavramı. ....	13
Duygusal Emek Yaklaşımları. ....	15
Hochschild yaklaşımı. ....	15
Ashforth ve Humphrey yaklaşımı. ....	18

Morris ve Feldman yaklaşımı.....	21
Grandey yaklaşımı.....	26
Duygusal emek gösterim boyutları.....	30
Yüzeysel rol yapma/yüzeysel davranış gösterimi.....	30
Derin rol yapma/derinlemesine davranış gösterimi.....	31
Samimi duygular gösterimi.....	32
Duygusal Emek Öğeleri .....	32
Duygusal emeğin bireysel öğeleri.....	33
Duygusal emek ve cinsiyet.....	33
Duygusal emek ve yaş.....	33
Duygusal emek ve empati.....	33
Duygusal emek ve duygusal zeka.....	34
Duygusal emek ve duygulanım.....	34
Duygusal emeğin örgütsel öğeleri.....	34
Duygusal emek ve otonomi.....	34
Duygusal emek ve sosyal destek.....	35
Duygusal emeğin durumsal öğeleri.....	35
Duygusal emek ve sıklık.....	35
Duygusal emek ve süre.....	36
Duygusal emek ve çeşitlilik.....	36
Duygusal Emek Gösterim Sonuçları .....	37
Duygusal emek gösteriminin olumsuz sonuçları.....	37
Duygusal emek gösteriminin olumlu sonuçları.....	38
İş .....	38

Doyum.....	39
İş doyumunu.....	39
İçsel iş doyumunu.....	43
Dışsal iş doyumunu.....	43
İş Doyumunu Etkileyen Ögeler.....	43
İş doyumunu etkileyen bireysel ögeler.....	44
İş doyumunu ve cinsiyet.....	44
İş doyumunu ve medeni durum.....	45
İş doyumunu ve yaş.....	45
İş doyumunu ve kıdem/deneyim.....	46
İş doyumunu ve eğitim.....	46
İş doyumunu etkileyen örgütsel ögeler.....	47
İş doyumunu ve işin niteliği/kendisi.....	48
İş doyumunu ile ücret ve ödül.....	49
İş doyumunu ile terfi, yükselme olanağı.....	51
İş doyumunu ile örgüt ve yönetim.....	52
İş doyumunu ve çalışma koşulları.....	53
İş doyumunu ve iş arkadaşları.....	54
İş Doyumu Kuramları.....	56
Kapsam kuramları.....	56
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.....	56
Herzberg'in iki faktör kuramı.....	58
Clayton Alderfer'in ERG kuramı.....	59
David McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramı.....	60
Süreç kuramları.....	62

Vroom'un beklenti/ümit kuramı .....	62
Adams'ın eşitlik kuramı.....	64
Porter-Lawler'in beklenti/ümit kuramı.....	66
McGregor'un X ve Y kuramı.....	67
İlgili Yayınlar ve Araştırmalar .....	68
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>76</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>76</b>
Araştırmanın modeli.....	76
Evren ve örneklem. ....	76
Veri toplama aracı .....	78
Kişisel bilgi formu.....	78
Duygusal emek ölçeği. ....	78
Minnesota iş doyum ölçeği.....	80
Verilerin Analizi.....	82
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>85</b>
<b>BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>85</b>
Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	85
Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	87
Okul yöneticilerin cinsiyetine göre duygusal emeğine ait bulgular ve yorumlar.....	88
Okul yöneticilerin yaşına göre duygusala emeğine ait bulgular ve yorumlar. ....	91
Okul yöneticilerinin medeni durumuna göre duygusal emeğine ait bulgular ve yorumlar. .	95
Okul yöneticilerinin unvanına göre duygusal emeğine ait bulgular ve yorumlar. ....	97
Okul yöneticilerinin toplam hizmet süresine göre duygusal emeğine ait bulgular ve yorumlar.....	98

Okul yöneticilerinin yöneticilik hizmet süresine göre duygusal emeğine ait bulgular ve yorumlar.....	102
Okul yöneticilerinin eğitim durumuna göre duygusal emeğine ait bulgular ve yorumlar..	105
Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgular ve yorumlar.....	106
Okul yöneticilerinin cinsiyetine göre iş doyumuna ait bulgular ve yorumlar. ....	107
Okul yöneticilerinin yaşana göre iş doyumuna ait bulgular ve yorumlar.....	109
Okul yöneticilerinin medeni duruma göre iş doyumuna ait bulgular ve yorumlar. ....	110
Okul yöneticilerinin unvanına göre iş doyumuna ait bulgular ve yorumlar. ....	112
Okul yöneticilerinin toplam hizmet süresine göre iş doyumuna ait bulgular ve yorumlar.	114
Okul yöneticilerinin yöneticilik hizmet süresine göre iş doyumuna ait bulgular ve yorumlar. .....	116
Okul yöneticilerinin eğitim durumuna göre iş doyumuna ait bulgular ve yorumlar .....	119
Yüzeysel Yol Yapma Gösteriminde Okul Türüne Göre Bulgular ve Yorumlar.....	121
Derin Rol Yol Yapma Gösteriminde Okul Türüne Göre Bulgular ve Yorumlar.....	122
Samimi Duygular Gösteriminde Okul Türüne Göre Bulgular ve Yorumlar.....	122
Genel Duygusal Emek Gösteriminde Okul Türüne Göre Bulgular ve Yorumlar .....	125
İçsel Doyumda Okul Türüne Göre Bulgular ve Yorumlar.....	125
Dışsal Doyumda Okul Türüne Göre Bulgular ve Yorumlar .....	128
Genel İş Doyumda Okul Türüne Göre Bulgular ve Yorumlar.....	129
İlkokul Yöneticilerinin Duygusal Emek ile İş Doyumları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar .....	131
Ortaokul Yöneticilerinin Duygusal Emek ile İş Doyumları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar .....	133

Lise Yöneticilerinin Duygusal Emek ile İş Doyumları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar .....	135
<b>BÖLÜM V .....</b>	<b>138</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>138</b>
Sonuçlar.....	138
Öneriler.....	141
Eğitim araştırmacıları için öneriler.....	141
Eğitim yöneticileri için öneriler.....	143
SON SÖZ .....	144
KAYNAKÇA .....	150
EKLER .....	160

## Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa
1	McGregor'un X ve Y Kuramı.....	68
2	Çanakkale'de Görev Yapan Okul Yönetici Sayısı ve Anketlerin Geri Dönme Oranları..	77
3	Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Dağılımı.....	78
4	Duygusal Emek Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yük Değerleri.....	79
5	Minnesota İş Doyum Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yük Değerleri.....	81
6	Araştırmaya Katılan Grupların Demografik Özellikleri.....	85
7	Çanakkale İlinde Görev Yapan Yöneticilerin Duygusal Emek Gösterimlerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	87
8	Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkeninde Göre Genel Duygusal Emek Gösterimleri.....	88
9	Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkeninde Göre Genel Duygusal Emek Gösterimleri.....	91
10	Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Duygusal Emeginin Alt Boyutları Olan Yüzeysel Rol Yapma, Derin Rol Yapma ve Samimi Duygular Gösterimleri.....	92
11	Okul Yöneticilerinin Duygusal Emeginin Derin Rol Yapma Alt Boyutunda Yaş Değişkenine Göre Gruplar Arası Fark Bulguları.....	93
12	Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Genel Duygusal Emegi İle Birlikte Diğer Alt Boyutlarına Ait Bulgular.....	95
13	Okul Yöneticilerinin Unvan Değişkenine Göre Duygusal Emek Gösterimleri.....	97
14	Okul Yöneticilerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Duygusal Emekleri.....	99
15	Okul Yöneticilerinin Duygusal Emeginin Derin Rol Yapma Alt Boyutunda Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Gruplar Arasında Anlamli Fark Bulguları.....	100
16	Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Hizmet Süresine Göre Duygusal Emekleri.....	102

17	Okul Yöneticilerinin Duygusal Emeginin Derin Rol Yapma Alt Boyutunda Yöneticilerin Yöneticilik Hizmet Süresi Değişkenine Göre Gruplar Arasında Anlamlı Fark Bulguları .....	104
18	Okul Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Duygusal Emekleri .....	105
19	Okul Yöneticilerin İş Doyumları .....	107
20	Okul Yöneticilerinin Cinsiyete Göre İş Doyumları .....	108
21	Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre İş Doyumları .....	109
22	Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Genel İş Doyumu İle Birlikte Diğer Alt Boyutlarına Ait Bulgular .....	111
23	Okul Yöneticilerinin Unvan Değişkenine Göre Genel İş Doyumu İle Birlikte Diğer Alt Boyutlarına Ait Bulgular.....	113
24	Okul Yöneticilerinin Toplam Hizmet Süresine Göre İş Doyumları .....	115
25	Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Hizmet Süresine Göre İş Doyumları.....	117
26	Okul Yöneticilerinin Duygusal Emeginin Derin Rol Yapma Alt Boyutunda Yöneticilerin Yöneticilik Hizmet Süresi Değişkenine Göre Gruplar Arası Farklılığı Gösterir Bulgular .....	117
27	Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumuna Göre İş Doyumları .....	120
28	Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Yüzeysel Rol Yapma Gösterimleri .....	121
29	Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Derin Rol Yapma Gösterimleri .....	122
30	Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Samimi Duygular Gösterimleri .....	123
31	Okul Yöneticilerinin Duygusal Emeginin Samimi Duygular Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Gruplar Arasındaki Bulgular.....	123



32	Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Genel Duygusal Emek Gösterimleri .....	125
33	Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre İçsel Doyumları .....	126
34	Okul Yöneticilerinin İçsel Doyum Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Gruplar Arasındaki Bulgular .....	126
35	Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Dışsal Doyumları .....	128
36	Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Genel İş Doyumları .....	129
37	Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Genel İş Doyumları Arasında Farkı Gösterir Bulgular .....	130
38	İlkokul Yöneticilerin Duygusal Emeği İle İş Doyumu Arasındaki İlişki .....	131
39	Ortaokul Yöneticilerin Duygusal Emeği İle İş Doyumu Arasındaki İlişki.....	133
40	Lise Yöneticilerin Duygusal Emeği İle İş Doyumu Arasındaki İlişki .....	135

## Şekiller Listesi

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa
1.	Grandey'in Duygusal Emek Modeli.....	30
2.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	57
3.	Adams'ın Eşitlik Modeli.....	65
4.	Porter ve Lawler'in Modeli .....	66

## Kısaltmalar Listesi

DD	: Dışsal İş Doyum
DE	: Duygusal Emek
DRY	: Derin Rol Yapma
GDE	: Genel Duygusal Emek
GIşD	: Genel İş Doyumu
İD	: İçsel İş Doyum
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEBBİS	: Milli Eğitim Bakanlığı Bilgi İşlem Sistemi
RG	: Resmi Gazete
SD	: Samimi Duygular
TDK	: Türk Dil Kurumu
YRY	: Yzeyssel Rol Yapma

## **Bölüm I**

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, varsayımları, kapsam ve sınırlılıkları ile araştırmada verilen çeşitli kavramların tanımları üzerinde durulmuştur.

### **Giriş**

İnsanların topluluklar halinde yaşamaya başlaması ile birlikte yönetim, yönetici kavramları konusunda teoriler geliştirmek, teorileri pratiğe dönüştürmek, insanların idare edilmesi eylemleri önem kazanmıştır. Dün olduğu gibi bu gün ve gelecekte de insanlar topluluklar halinde yaşayacaklarından dolayı yönetim, yönetici, yöneticilik insanlığın ilgi alanında kalmaya devam edecektir.

Yönetim, insan ve madde kaynaklarını sevk ve idare etmeye çalışır ki bu bir aile, iş yeri, okul, hükümet, devlet olabilir. Yönetim olgusu, insan ve toplum yaşamına yön veren, yaşam şeklini biçimlendiren başat bir unsurdur. Ya onu etkiler ki bunu bir lider olarak yerine getirir, ya da ondan etkilenir, bunu da liderden etkilenerak yapar (Davis, 1982; Newman, 1979; Tortop, 1983).

İşletmelerde yönetimi Tortop (1983, s.20) “üretim unsurlarının en verimli biçimde kullanılması ile ilgili çalışma ve uyumlu bir iş birliği sağlanması” şeklinde tanımlar. Yönetimin kalkınmanın temeli olup daha hızlı ve ucuz kalkınmada iyi yapılandırılmış yönetimin en önemli unsurdur. Yönetimi, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için insan ve maddi kaynaklarını en verimli ve ekonomik bir biçimde kullanmaktır (Tortop, 1983). Yönetimin, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için insan ve madde kaynaklarını, sorun çözmeye odaklamak, planlama, örgütleme, koordinasyonunu sağlamak ve değerlendirmek gibi sistemli faaliyetler yürütmek zorundadır (Erdoğan, 2000b).

İnsan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli kullanabilmek için geleceği önceden okuyarak hazırlıklar yapmak, teori geliştirmek, sorunlara çözümler bulmak, fikir üretmek, beklentilere cevap vermek her zaman önemli olmuştur (Erdoğan, 2000b).

İnsan beklentilerine cevap vermek için yönetim, kendi içerisinde çeşitli evrelerden geçmiştir. Yönetim kavramının yönetim bilimi olarak adlandırılmaya başlaması ile birlikte, bilimsel literatürde yönetim anlayışı; ilk önceleri, yöneticilere neler yapacaklarını öğretilim ve yöneticiler de öğrendikleri ile örgütlerini yönetsinler olmuştur. Bu bakış açısı yönetim bilimindeki ilerlemeye bağlı olarak daha sonra örgütlerin var oluş nedenleri ağır basmaya başlayınca sonuçlara göre yönetim anlayışı gelişmiştir. Bu da beraberinde ‘insan’ unsurunu ön plana çıkarmıştır. İnsanın, kurum içinde en önemli etken olması, sonrasında ‘değerleri’ önemli kılmıştır. Hizmet alanı gibi hizmet vereni de insan olduğundan değerlere en çok okullarda ihtiyaç vardır. Yöneticilerin değerleri koruması, yeni değerler oluşturması yanında eğitim işgörenlerinin bu değerler etrafında birlikte hareket edebilmelerini sağlamak, kurumun amaçlarını başarabilmesinde önemlidir (Açıkalın, 2007). Okulların en önemli özelliğinin; üzerinde çalıştığı, çalışanın ve çalışan kişinin insan olmasıdır. Okulda, değerler önemli olup çalışanlar tarafından bu konuda çatışmalar olması kaçınılmazdır (Bursalıoğlu, 2008b).

Okul yöneticilerinin asli görevi, madde ve insan kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanmak sureti ile okul için tanımlanmış amaçları gerçekleştirmek ve yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1982a; Taymaz, 1986’den akt. Erdoğan, 2010c).

Örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek için birtakım standartlar belirler, bu standartlardan bazıları da işgörenlerin göstermesi gereken davranışlardır. Yöneticiler, işgörenlerini belirlenen standartlara uygun olarak davranıp davranmadıklarını kontrol eder, üst düzeyde davranış sergileyenleri ödüllendirir, uygunsuz davranışı uyarır veya cezalandırır; işgören işe yeni başlamışsa hatasını giderir, yanlışını düzeltir ve öğrenmesine rehberlik eder (Aytürk, 2007; Eren, 2010b; Sorguç, 1992).

Örgütün piyasa koşullarına göre üretim, toplumsal ihtiyacı karşılama, yaşanan soruna çözüm bulma, müşteri memnuniyeti, kaliteyi gerçekleştirme gibi etkinlikleri, örgütün varlığının sürmesine, değerinin artmasına neden olan etkinlikleridir. Kalite ve verimlilikte,

müşteri beklentilerini karşılamak önemlidir. Bu beklentilere cevap vermek için örgütün dinamik yapıda olması, üretim stratejileri belirlemesi, stratejilerini müşteri beklentilerine göre gözden geçirmek sureti ile sürekli güncellemesi kaçınılmazdır. Bu süreçleri de çalışanları için yapacağından, örgütsel hedeflere ulaşmada işgören davranışları önem kazanmaktadır. Koordine edilmiş işgören davranışları, örgütün amaçlarına odaklanmayı ve başarıyı mümkün kılar. İş gören davranışlarının koordine edilmesi, örgütte süreklilik ve bütünlük sağlar, beraberinde iş bölümü ve uzmanlaşmayı getirir (Türk, 2007). Amaca odaklanan işgörenlerin takım olabilmesi, sinerji yaratabilmesi, emeklerini birlikte işe koşmaları, sonuca odaklanmalarının yanında süreci iyileştirmelerini olanaklı kılar. Bu da beraberinde başarıyı getirmesi getirir.

İşletmeler gibi okular da belli bir amacı/amaçları karşılamak için vardır ve ülkemizdeki okulların amaçları yasal düzenlemelerle belirlenmiştir. Okullar, kendilerine atfedilen amaçları gerçekleştirirken yoğunluklu olarak öğretmen davranışlarına dayanır. Öğretmenlerin performans düzeyleri, eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, kalite ve verimliliğin yakalanmasında en önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitimsel hedeflere ulaşmak, öğrencilerin kazanımlarına bağlı olup bu da öğretmen davranışlarının etkisindedir. Öğretmen davranışlarına rehberlik etmek, yön göstermek, ilham kaynağı olmak, koordine ve kontrol etmek, gibi görevleri olan yönetici davranışları da bir o kadar önemlidir. Davis (1982) insan davranışlarının önceden tahmin edilmesinin güç olduğunu, insan davranışlarının birtakım gereksinimlerden ve belirsiz değer sistemlerinden kaynaklanabileceğini söylemektedir. Yöneticinin öğretmeni etkileyen tutum, davranış ve yaklaşımları, öğretilmekte olumlu veya olumsuz sonuçlara neden olacağı ve bunun da öğrenciye aynı şekilde yansması muhtemeldir.

Eğitim işgörenleri, işletme işgörenleri gibi işlerini yaparlarken sadece fiziksel enerjilerini kullanmazlar. Aynı zamanda duygularıyla birlikte hareket ederler. Olumlu

duygularla yerine getirilen işgören davranışları, eğitim hizmetini alan kişilerin memnuniyetlerine yansır. Ve müşteri memnuniyetinde de işgörenler davranışları en ön sırada yer alır (Hochschild, 2003). Okul müdürü; öğretmenler, öğrenciler, veliler ile karmaşık bir iletişim ağı içinde sürekli iletişim kurarak örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için bunlarla işbirliği sağlamaya çalışır. Öğretimsel hedefler için öğretmen, öğrencileri ile kaynak sağlamak için üstleri ve ailelerle sürekli birlikte olmaya, onları ikna etmeye çalışır. Öğretmenlerin olumlu tutum ve davranışı, okulun tanıtımına olumlu katkı sağlar ve yöneticinin çevre ile olan ilişkilerini kolaylaştırır. Öğretmenlerinin eğitimsel hedefleri gerçekleştiren davranışları, okulun çevreye tanıtılmasında etkilidir. Yöneticinin, öğretmen davranışlarını etkileyecek davranışlar sergilemesi önemlidir. Bu nedenle yöneticinin okulun amaçlarını gerçekleştirmek için sergileyeceği emeğinin içten ve ikna edici olması hedeflere ulaşılmasını kolay kılmada etki yaratır (Açıkalın, 2007).

Bu çalışmada, eğitim hizmetinde önemli bir yere sahip olan okul müdürlerinin duygusal emek gösterimlerinin ne düzeyde olduğu, öğretmenleri ile iletişim ve ilişki halindeyken hangi duygusal emek gösterimlerinden hangisini, ne derecede gösterdiklerini, duygusal emek gösterimleri ile iş doyumları arasında bir ilişki olup olmadığını ölçmeye çalışılacaktır.

### **Problem Durumu**

Örgütler, toplumsal gereksinimleri karşılamak için oluşturulur ve toplum da örgütlerden yaşanan sorunlara etkili ve kalıcı çözümler bulmalarını bekler. Örgütlerin etkililiğini de örgüt çalışanlarının yeterliliği ve etkinliği belirler. Örgüt, işgörenlerinin hizmet üretirken müşterilerin beklentilerine cevap verebilecek davranışlar sergilemesini bekler. İşgörenlerin özel yaşamlarındaki sorunları örgütlerine taşınması istenmez. Duygusal emek veya duygusal işçilik olarak Türkçeye çevrilen davranış yaklaşımı da tam burada etkili olmaktadır. Hochschild, duygusal emeği “işgörenlerin işlerini yaparken müşteride olumlu

izlenim uyandırmak için duygularını denetleyerek, önceden belirlenmiş kalıplar halinde müşteriye sunmaları” olarak tanımlamaktadır (Hochschil, 1983’ten akt. Savaş, 2012, s.3). Ashforth ve Humphrey ise “müşteriye hizmet süreçlerinde, örgüt tarafından arzu edilen duyguların yansıtılması” olarak (Ashforth ve Humphrey, 1993ten akt. Ünler Öz, 2007, s.5-6), Morris ve Feldman ise “kişilerarası iş süreçlerinde örgütün arzu ettiği duyguları (davranış kuralları) yansıtmada gerekli olan çaba, planlama ve kontrol” olduğunu söyler (Ashforth ve Humphrey, 1993ten akt. Ünler Öz, 2007, s.8). Yine bu konuda önde gelen yazarlardan Grandey de “çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını ayarlama sürecinde gösterdikleri çaba” olarak tanımlamaktadır (Grandey, 1999a’dan akt. Ünler Öz, 2007, s.11).

İnsanlar, fiziksel ve zihinsel güçlerinin yanında duygularını da işe koştuklarından duygularının emeklerine etkileri pozitif veya negatif olarak yansır. Örgütün verimliliğinin artırılması için duygusal emeğin pozitif yönde olması beklenir (Hochschil, 2003).

Gün geçtikçe hizmet sektörü içinde yer alan örgütlerin toplum içindeki ağırlığı artmaktadır. Müşteri memnuniyetinde, hizmeti alan kişilerin hizmeti sunanlar tarafından memnun edilmesi, hizmet kalitesi ile doğrudan ilgilidir. İşgörenlerin hizmet sunumları da o an içinde bulunduğu duygular ile ilgilidir. Olumlu duygular içinde olan işgörenler, hizmet satın alanlara iyi davranırlar. Örgüt yöneticileri veya sahipleri, işgörenlerin hangi duygusal halde olurlarsa olsunlar müşteriye iyi davranmaları gerektiği yönünde bir anlayışa sahiptir ve işgörenlerin iyi davranış sergilemesi örgüte olumlu katkı sağlar. Son yıllarda hem dünyada hem Türkiye’de duygusal emek farklı alanlarda çalışma konusu olmaya başlamıştır. Bu çalışmaların çoğunluğu işletmelere yönelik olup iktisat ve işletme alanlarında yapılmasına karşın, eğitim alanda ve özellikle öğretmenlere yönelik çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu çalışmalar için Türkçeye farklı yazarların ölçme araçları çevrilmiş ve kullanılmaya başlanmıştır (Basım ve Begenirbaş, 2012; Çukur, 2009; Köksel, 2009; Ünler Öz, 2007).



Hochschild'e (2003) göre duygusal emek gösterimi yoğun olan meslekler söz konusudur. Okul yöneticiliği de bu meslek grupları arasında yer almaktadır. Okul yöneticisi, görev gereği iletişim ağı geniş ve yoğundur. Her gün eğitimin bütün paydaşları ile çeşitli şekillerde ve kimi zaman da aynı kişi ile farklı zamanlarda yüz yüze veya iletişim araçlarıyla ilişki kurmak zorunda kalır. Bu sırada da duygusal emek gösterimlerinin çeşitli boyutlarında davranışlar sergiler.

Okul yöneticileri ile öğretmen arasındaki iletişimin niteliği ve kalitesi, eğitim kalitesinin artmasına aracı olur. Okul yöneticileri, öğretmenlerine görevlerinin niteliği, eğitim politikaları, eğitim uygulamaları, iş başarımı gibi konularda kaynaklık sağlamak veya bu konuda değerlendirmeler yapmak suretiyle dönütler verir. Bunun da çift yönlü ve yüz yüze olması beklenen bir durumdur. Bu iletişim sırasında kişilerin kendilerini doğru ifade etmelerinin yanında karşısındakini de doğru anlamaları bir o kadar önemlidir. Okul müdürlerinin iletişim sürecinde yetkisini kullanarak bir davranış sergilemesi, öğretmenleri olumsuz etkileyeceği ve iletişim kanallarını kapatacağı apaçıktır. Çift yönlü iletişimde, statü farkı söz konusu olmadan, konu odaklı, sorun çözmeye yönelik olması halinde bilgi paylaşımı daha kolay olacaktır. Çift yönlü iletişimin gelişmemesi durumunda okulun amaçlarından sapmalar meydana gelebilir (Habacı ve Çelik, 2013).

Okulun hedeflerine ulaşması için okul yöneticilerinin biçimsel davranışlarının ötesinde katkılar sunmasına ihtiyaç vardır. İşlerinde etkililiğin sağlanabilmesi, bu katkılarına bağlıdır. Duygusal emek yüz yüze iletişimin olduğu yerde bedensel davranışlar olarak gözlenmesinin yanında kişinin sesine ve ses tonunda da yansımaktadır. Kişinin beden dili ile birlikte sesine de yansıyan duygusal emek, karşıdaki kişi üzerine de etkili olacaktır. Bu doğrultuda Çanakkale ilinde, örgün öğretim kurumlarında (ilkokul, ortaokul ve liseler) görev yapan okul yöneticilerinin duygusal emek gösterimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı; ilkokul, ortaokul ve lise müdürlerinin duygusal emek gösterimlerinin ne seviyede olduğu, bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı; ilkokul, ortaokul ve liseye göre duygusal emek gösterimlerinin iş doyumları arasında bir ilişki olup olmadığı ve duygusal emek gösterimleri ile iş doyuma arasındaki ilişki düzeyleri ile ilgili çözüm önerileri üretmektir.

### **Araştırmanın Önemi**

Örgütler, gereksinimleri karşılamak için vardır ve işgörenlerin eli ile bu gereksinimleri karşılarlar. İşgörenleri de örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçiren birçok etken söz konusu olup bunlar arasında örgütün yöneticisi de yerini alır.

Örgütsel amaçları gerçekleştirmede, yönetim süreçlerinin işlemlerini sağlayan, örgütsel kaynakları amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli kullanılmasını sağlamada etkin görevleri olması, yöneticiyi önemli kılar. Yöneticinin örgütsel amaçları gerçekleştirmede istekli oluşu, moral ve motivasyon değerleri üst seviyede oluşu, diğer işgörenleri olumlu etkileyeceği kabul edilir.

Örgütsel amaçların, işgörenler tarafından kabul edilmesinde, örgütsel amaçların benimsenip ona uygun eylem ve işlemlerde bulunulmasında, yöneticinin etkin görevleri olması, yöneticiler üzerine yapılacak olan çalışmaları önemli kılar.

Okullar, sosyal sistem olup işgörenlerin zihinsel ve fiziksel emeklerinin yanında emeklerine yön veren duyguları da bir o kadar önemli olup işgörenlerin zihinsel ve fiziksel emeklerine etkisi söz konusudur. Okullarda, yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen, öğretmen-öğrenci, yönetici-veli, öğretmen-veli gibi ilişkilerde doğru duygu gösterimi gerekmektedir (Kaya, 2009). Okullardaki ilişki yumağında, yönetim ile öğretmen arasında, örgütsel amaçların başarımında yoğun ilişkiler yaşanmaktadır. Bu ilişkiler sırasında öğretmenden gelen sözlü veya yazılı taleplere okul müdürleri tepki verirken sadece zihinsel

ve fiziksel emekleri ile cevap vermezler, duygusal emeklerini de işe koşarlar. Duygusal emek gösterimlerinin de işlerinden aldıkları doyumlarının etkisinde olduğu düşünülmektedir.

Çalışma alanı insan olan okullar, örgütsel emeğin yoğun olduğu kurumlardır. Eğitim işgöreninin yaptığı işin yüz ve vücut diline olumlu yansıması, karşıdaki kişiyi memnun edecek bedensel gösterimlerde bulunması, eğitim hizmetini alanlar tarafından beklenmektedir. Toplum, eğitim kurumu çalışanlarından güler yüz, öğrencilerinin sorunları ile ilgilenen eğitim işgörenleri bekler. Sosyal bir sistem olan okulda, okul yönetimin kalbi olan okul müdürünün duygusal emek gösterimi ve iş doyumunu, bu noktada diğer işgörelere de örnek olması bakımından önemlidir.

Duygusal emek kavramı ile ilgili çalışmaların henüz çok yeni oluşu, bugüne kadar eğitim alanında da sınırlı sayıda çalışma yapılmış olması da bu çalışmayı önemli kılmaktadır. Bu çalışmada, okul yöneticilerinin sahip olduğu duygusal emek ile iş doyumları arasında bir ilişki olup olmadığı ölçülmek istenmektedir. Okul yöneticilerinin sahip olduğu duygusal emek düzeylerinin iş doyumlarına ilişkisinin, eğitimin diğer paydaşlarına olumlu yansıtacağı, dolayısıyla eğitime olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Okulun kalbi olarak kabul edebilmesi muhtemel okul yöneticileri ile ilgili bu tür çalışmaların yapılıyor olması, bu çalışmaya önem katan bir diğer unsur olduğu düşünülmekte, bu nedenle de bu çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Duygusal emek ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında genel olarak duygusal emeğin olumsuz sonuçları üzerine yapıldığı görülmektedir. Duygusal emek tükenmişliğe, depresyona, strese, olumsuz duygulara, işine yabancılaşma, samimi duyguları yitirme, kişinin kendisine olan saygısını yitirme, duygusal çelişki, duygusal tükenme, işten ayrılma isteği gibi sonuçlara neden olduğu çeşitli araştırma sonuçlarıdır (Köksel, 2009).

Duygusal emeğin neden olduğu olumsuz sonuçlar ile ilgili çalışmaların çokluğunun yanında neden olduğu olumlu sonuçlar ile ilgili çok fazla çalışma yapılmamış olması, tez

çalışmasını önemli kılan diğer bir unsurdur. Diğer bir unsurun da duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmaların turizm ve işletme alanında olup eğitim alanında sınırlı sayıda araştırma yapılmış olmasıdır.

Bu araştırma, 2015 – 2016 öğretim yılında Çanakkale ilinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin duygusal emek ve iş doyumlarına arasındaki ilişkiyi belirlenmeye çalışılmıştır.

**Problem.** Çanakkale İlinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı örgün öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin duygusal emek gösterimleri ile iş doyumları arasında bir ilişki var mıdır?

**Alt Problemler.**

1. Okul yöneticilerinin duygusal emek gösterimleri, bazı demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, toplam hizmet süresi, yöneticilik süresi, eğitim düzeyi) farklılaşmakta mıdır?
2. Okul yöneticilerinin iş doyumları, bazı demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, medeni, unvan, durum, toplam hizmet süresi, yöneticilik süresi, eğitim düzeyi) farklılaşmakta mıdır?
3. Duygusal emek gösteriminin yüzeysel rol yapma boyutunda; ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında farklılık var mıdır?
4. Duygusal emek gösteriminin derin rol yapma boyutunda; ilkokul, ortaokul ve lise müdürleri arasında farklılık var mıdır?
5. Duygusal emek gösteriminin samimi duygular boyutunda; ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında farklılık var mıdır?
6. Genel duygusal emek gösteriminde; ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında fark var mıdır?

7. İş doyumunun içsel doyum boyutunda ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında farklılık var mıdır?
8. İş doyumunun dışsal doyum boyutunda ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında farklılık var mıdır?
9. Genel iş doyumunda; ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında fark var mıdır?
10. İlkokul yöneticilerinin duygusal emek gösteriminin geneli ve alt boyutları ile iş doyum düzeyi geneli ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki var mıdır?
11. Ortaokul yöneticilerinin duygusal emek gösteriminin geneli ve alt boyutları ile iş doyum düzeyi geneli ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki var mıdır?
12. Lise yöneticilerinin duygusal emek gösteriminin geneli ve alt boyutları ile iş doyum düzeyi geneli ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki var mıdır?

### **Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmada kullanılan Duygusal Emek Ölçeği ile Minnesota İş Doyum Ölçeği araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal emek ve iş doyum düzeylerine ilişkin algılarını ölçmek için uygundur.

1. Araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler, araştırmanın amacına uygundur.
2. Ölçme araçları ile ilgili verilen cevapların içtenlikle doldurulduğu ve ölçme araçlarının katılımcıların görüşlerini tam olarak yansıttığı kabul edilmektedir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

1. Araştırma verileri, 2015 – 2016 öğretim yılında Çanakkale il ve ilçelerinde resmi ilkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin (müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı) görüşleri ile sınırlandırılmıştır.
2. Araştırmaya konu olan yöneticiler, evren grubunu yeterli düzeyde temsil etmektedir.
3. Bu konudaki literatür taraması araştırmanın geçerliliği bakımından yeterlidir.

4. Araştırma verileri, ankete katılan kişilerin vermiş oldukları cevaplarla sınırlıdır.

### **Tanımlar**

Bu bölümde, bu tezde işlenen konuda yer alan ve tezin bundan sonraki bölümünde farklı yazarların farklı tanımladığı kavramların yüzey tanımları yapılmıştır.

**Duygu:** Davranışlarımızı şekillendiren, kişi, nesne ve olaylara karşı edindiğimiz deneyimlerin oluşturduğu hislerdir.

**Duygusal emek:** İşgörenin duygularını düzenleyerek dışarıdan gözlemlenebilecek yüz ve beden hareketleriyle karşı tarafa yansıtmasıdır.

**Yüzeysel rol yapma (Yüzeysel davranma):** Çalışanın geçek hislerini değiştirmeden duygu gösterimlerini kontrol ederek davranışlarını müşterilerin beklentilere uyumlu hale getirmesidir.

**Derin rol yapma (Derin davranma):** Çalışanların doğal hissettikleri duyguları göstermesi, çalışanın içinden geldiği şekilde duygularını dışa yansıtması, olaylar karşısında hissettiği duyguları aynı şekliyle dışa vurmasıdır.

**Samimi duygular (Doğal duygular):** Çalışanların kendilerinden beklenen davranışları, herhangi bir duygu değişikliği yapmaksızın kendiliğinden sergilenmesidir.

**İş doyumu:** İşgörenin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur.

**Duygusal emek ölçeği:** Diefendorff ve arkadaşları tarafından geliştirilip Basım ve Begenirbaş tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

**Minnesota iş doyumu ölçeği:** Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen ve 20 sorudan meydana gelen, Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

## **Bölüm II**

### **Kuramsal Çerçeve**

Bu bölümde, tez konusu ile ilgili duygu, duysal emek ve alt boyutları, duygusal emek kuramları, iş doyumunu ve alt boyutları, iş doyumunu kuramları, yayınlar ve araştırmalar açıklanmıştır.

#### **Duygu**

Duygu, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “duyularla algılama, his; belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim; önsezi; nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği; kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2005, s.580). Davranışlarımızı biçimlendiren kişi, nesne ve olaylara karşı edindiğimiz deneyimlerin oluşturduğu hislerdir. Kızgınlık, üzülmeye, sevinç, kaygı, korku, öfke, acıma, heyecan, tikslenme gibi (Kırel ve Ağlargo, 2013). Goleman (2010, s. 373) ise “bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimidir” der.

Duygular, insanları birbirine yaklaştırırken birbirinden uzaklaşmasına da neden olabilirler. Öfke, kızgınlık, keder, tikslenme, korku ve endişe gibi duygular insanları birbirinden uzaklaştırırken sevinç, sempati duygusu ise insanları birbirine yaklaştırır. Sıkılgınlık ise insanları hem birbirine yaklaştıran hem de uzaklaştıran bir duygu olarak karşımıza çıkar (Adler, 1998).

Duygular ile ilgili olarak dört unsurdan bahsedilebilir: (1) Duyguların mutlaka bir amacı vardır, bir etki sonucunda ortaya çıkar. Amirin memurunu azarlaması, memurda kızgınlığa neden olabileceği gibi sık sık yapılması halinde vurdumduymazlığa da neden olabilir. (2) Duygular, çok çabuk çalışanları etkiler. Memurlar, amirlerinin ruh haline göre davranışlar sergileme eğilimlidirler. Üstler kızgın ruh hali ile davranışlar sergiliyorsa, astları

gerginlik basar, üstleri ile o gün bir araya gelmemeye çalışırlar. Eğer üst neşeli, sevinçli ise bu ruh hali güler yüze, olumlu iletişim kurma yönünde davranışlar sergilemesine neden olacak bu da astı kısa sürede etkileyecektir. (3) Duyguların ifadesi evrenseldir. Mutlu olan kişi, güler, şaka yapar, ağzının uç kısmı yukarıya doğru eğilir. Neşelilik veya kızgınlık yüz de ifadesini bulur. Ast, üstünün yüzünden olumlu veya olumsuz bir duyguya sahip olduğunu sezer. Bazı insanlar, eğitim almak suretiyle duygularını gizlemeyi başarabilirler. (4) Duygularımızı, ne zaman ne biçimde ifade etmemizi içinde bulunduğumuz kültür belirler. İnsan dünyanın neresinde olursa olsun sevinçli olduğunda yüzü güleç bir hal alır, heyecanını bastıramaz, coşkulu davranışlar sergiler, şakalar yapar. Ancak, içinde bulunulan kültür, duygularımızı sergileme kurallarını belirler. Özlediğimiz birini aniden çıkıp geldiğinde kendisine coşku ile sarılırız. O an yaşamış olduğumuz duygumuzu, kamuya açık yer olduğuna bakmaksızın sergileriz. İngiltere’de ise kamuya açık bir alanda bu tür bir davranış sergilemek pek hoş karşılanmaz. Yine, aynı şekilde Türkiye’de birbirini tanıyan iki erkeğin karşılaşması sırasında el sıkışmanın ötesinde ‘yanaklaşma’ olarak da ifade edilen öpüşme biçimi, birçok Avrupa ülkesinde uygun duygu sergilenmesi olarak kabul görmez (Kırel ve Ağlargoöz, 2013).

**Duygusal emek.** Bu kısımda, duygusal emek nedir, duygusal emek modelleri ve duygusal emek gösterim boyutları nelerdir sorularına cevap aranmıştır.

***Duygusal emek kavramı.*** Duygusal emek kavramı, Hochschild’in ‘The Managed Heart’ (Yönetilen kalpler) adlı kitabını 1983’de yayımlaması ile literatüre girmiştir. Sonrasında Ashfort ve Humphery, Morris ve Feldman, Grandey kavrama katkılarda bulunmuşlardır (Grandey, 1999a; Hochschil, 2003; Kaya, 2009; Ünler Öz, 2007; Özgen, 2010; Savaş, 2012; Wharton, 2009).

Hochschild (2003, s.7), duygusal emeği “işgörenlerin duygularını düzenleyerek dışarıdan gözlemlenebilecek yüz ve beden hareketleriyle karşı tarafa yansıtması” olarak tanımlamıştır. Duygusal iş gücü, toplumsal olarak gözlenebilir yüz ve beden görüntüleri



yaratmak için hislerin yönetilmesi anlamına gelir ki maaş – ücret karşılığı satılıktır, değişim karşılığı olarak bir bedeli vardır. İşgören, işini tamamlamak için çalışmak zorundadır, bu da bir emektir (Guy, 2008).

Bu tanımla birlikte, işgörenin zihinsel ve fiziksel emeğinin ötesinde yeni bir boyut tanımlanmıştır. O da duygusal emektir. Zihinsel emek, kişinin işini yapmak için ortaya koyduğu bilgiyken, fiziksel emek ise beden gücünü açıklamaktadır (Kaya, 2009). Duygusal emek ise, bilgi ve beden gücüne verimlilik ve etkililik için işgörenin duygularını işe koşması, kendisinden beklenen duyguları göstermesidir (Savaş, 2012).

Morris ve Feldman ise “kişisel ilişkilerde örgüt tarafından arzu edilen duyguların gösterilmesindeki *çaba, planlama ve kontrol*” olarak tanımlamıştır (Grandey, 1999a’dan akt. Özgen, 2010, s.13). Görüldüğü gibi, duygusal emek, kişilerin işlerini yaparken sadece zihinsel ve fiziksel enerji harcamanın yanında duygusal bir enerji de harcaması anlamına gelmektedir.

Duyguları sergileme davranışına, duygusal emek denir. İşgörenin duygularını yönetmesinden öteye gözlemlenebilir davranışlar getirme sürecidir. Ashforth ve Humphery, işgörenin işini yaparken, işi satın alan kişilerin gözleyebileceği davranışları meydana getirme süreci olduğunu ifade ederler (Savaş, 2012).

Hochschild, ‘Yönetilen Kalpler’ adlı eserinde duyguların sosyal temelleri ile malların üretimi için örgütlenmiş yapılar, mal-hizmet dağıtımı ile hizmet sektörünün sonuçlarını ve doğasını anlamaya ve anlatmaya çalışır. Duyguların sosyal temelleri ile üretim, dağıtım veya hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin işlerini yürütürken sergilediği, sergileme zorunluluğunda hissettikleri veya sergilemek zorunda bırakıldığı duyguları anlamaya çalışır. İnsanlar duygularını biçimlendirir ve yönetirken, sosyal yapının duyguların gösterilmesi sırasında nasıl bir kısıtlama veya baskılamaya maruz kalması sürecini duygu yönetimi olarak tanımlar. Duygu kurallarını da (feeling rules) belli durumlarda, deneyimler sonrasında gelişen

ve uygun duruma uygun davranış biçimine ilişkin oluşan toplumsal norm olarak ifade eder (Wharton, 2009).

Duygusal emek, çalışılan meslek grubuna göre farklılıklar gösterebilir. Duygusal emek gösterimi yumuşak veya sert bir biçimde sergilenebilir ve aynı zamanda etkileşimde bulunulan kişinin kendisini iyi ya da kötü hissetmesi beklenir. Satış temsilcileri, kasiyerler, hostesler veya öğretmenler duygusal emeğin yumuşak tarafında yer alırken hapisane görevlileri sert kısmında yer alır (Basım ve Beğenirbaş, 2012).

Duygu yönetimi, insan davranışlarına karşı uygun duygu ve bu duygunun ifade biçimlerine yönelik kültürel ve sosyal normlar tarafından etkilenen ama diğer kişi ya da kurumlar tarafından düzenlenen bir eylemdir. İnsanın özel hayatında, davranışlarına yön veren duygular, duyguların yönetimi olarak ifade edilir. Duygusal emek ise kamusal alan ile ilgilidir. Duygusal emek, duygu yönetiminin kamusal alana geçişinde devreye giren bir süreçtir. Duygusal emek, insanların diğer insanlarda özel bir duygu durumu yaratmak için duygularını nasıl yönettiklerine dikkat çeker (Hochschild, 2003). Hizmet sektöründe giderek artan talepleri karşılamada bir araçtır. Hizmet işleri, işgörenlerin kendi duygularını yönetebilme yeteneğine bağlıdır ve hizmet çalışanları bu süreci kontrol edebilmek zorundadır. Dolayısıyla, duygu yönetimi iş gereği olarak duygusal emeğe dönüşür (Wharton, 2009).

***Duygusal Emek Yaklaşımları.*** Bu bölümde Hochschild ile başlayan ve Grandey'e kadar süre gelen duygusal emek yaklaşımlarından bahsedilecektir.

***Hochschild yaklaşımı.*** Duygusal emek, Hochschild'in 'Yönetilen Kalpler' kitabını 1983 yılında yayımlaması ile üzerinde konuşulmaya, tartışılmaya ve araştırmaya yapılmaya başlanan bir kavram olmuştur. Bazı yazarlar ise tanımı bir öteye taşımışlar, bazı yazarlar başka unsurlara vurgu yapmışlar, bazı yazarlar da farklı modeller oluşturmuşlardır. Birçok yazar, birçok noktada olumlu ve olumsuz eleştiriler yapmakla birlikte duygusal emek kavramını yok saymamışlardır (Özgen, 2010; Ünler Öz, 2007; Savaş, 2012; Wharton, 2009).

Duygusal emek “herkes tarafından gözlenebilen yüz/mimiksel ve bedensel gösterimler yaratabilmek için duyguların/hislerin yönetilmesi”dir (Hochschild, 2003, s.7; Guy, 2008, s.5)

Hochschild, duygusal emek için müşteri ile işgören etkileşimini olmazsa olmaz olarak ifade eder. İş gören, tiyatro sahnesinde rolünü oynayan bir aktör, müşteriyi de tiyatronun izleyicisi olarak görür. Tiyatro sahnesindeki aktörün rolünü doğal ve içten bir biçimde sergilediği zaman izleyici oyundan zevk alacak ve mutlu olarak ayrılacaktır. Aynı şekilde işgören de müşteri ile iletişimdayken doğal ve içten davranışlar sergilediğinde, müşteri memnuniyetinin oluşmasına olumlu katkı sağlayacaktır. İşgören ile müşteri, ilişki halindeyken duygularını birbirlerine aktarırken, hissettikleri duygularını kontrol edecek ve yöneteceklerdir. İşgörenin duygularını yönetmesine duygusal emek denir. İşgören, duygularını yönetirken kimi zaman bir aktör gibi rol yapmakta, kimi zaman da müşteri gibi hissetmek sureti ile duygularını sergilemektedirler. Örgütler uygun olan ve olmayan duygusal davranış kuralları (emotional display rules) belirlerler ve bunları da sadece toplumsal hayatın normları belirlemez, işveren de bu kurallarda etkili olur. Hochschild, çalışanların davranışlarını sergilerlerken iki tür duygusal kontrolden bahseder. Çalışan, müşteri ile iletişim halindeyken hissettiği duygularını ya ‘yüzeysel davranış’ (surface act) ya da ‘derin davranış’ (deep act) şeklinde yansıtır (Hochschild, 2003; Grandey, 2000b).

*Yüzeysel rol yapma* olarak da ifade edilen yüzeysel davranış (surface act), hissedilen duygunun değiştirilerek ya da hissedilmeyen duygu varmış gibi sergilenmesidir. Müşterinin istekleri karşısında çılgına dönen, kızan, öfkelenen işgörenin memnuniyet ifade eden gülücükler sergilemesi, güzel ve olumlu sözlerle müşteriye dönüt vermesidir. Yüzeysel rol yapma üç şekilde olabilir; hissedilmediği halde uygun davranışı gösterme, hissedilen duyguyu sergilememe ve farklı duygu gösterme şeklindedir (Hochschild, 2003; Grandey, 1999a; Savaş, 2012). Kurum, çalışanın gerçek duygularını saklamak suretiyle müşterinin görmek istediği duygu gösteriminde bulunmasını ister. Çalışan da hissetmediği halde beden

dili ve sözleriyle hissediyormuş gibi yapar (Basım ve Begenirbaş, 2012). Müşterinin istekleri karşısında bunalan, sıkılan, öfkelenen, kızgınlık yaşayan satış temsilcisinin duygularını gizlemesi, bastırması veya değiştirerek başka davranışlar sergilemesi gibi, örneğin; güler yüz göstermesi, sıkılmamış gibi yapması, mutluluk sergilemeye çalışmasıdır. Yüzeysel rol yapma, tamamen dış görünüş ile ilgili olup uzun süre devam ettiğinde müşteri tarafından fark edilebilir.

*Derin rol yapma* olarak da ifade edilen derin davranış (deep act), kişinin hislerini anlamaya çalışarak davranış sergilemektir. Çalışanın hissettiği duygusunu yeniden düşünüp gözden geçirmesi, düşünmesi ve bizzat göstermesi gereken duyguyu yaşamasıdır. Derin davranış, içsel süreçleri harekete geçirir (Hochschild, 2003; Grandey, 1999a). Çalışanın, kurumun davranış kurallarınca göstermesi lazım gelen duyguları gerçekten hissetmek için çaba göstermesi demektir (Basım ve Begenirbaş, 2012). Derin davranış, empati yapmak olarak ifade dileyebilir. Okul müdürü, çocuğunun kazandığı önemli sınavdan sonra, sevinçli olduğu sırada, öğretmeninin yakınının vefat haberini aldığı anda, sevincini gizleyerek üzülmüş gibi yapması yüzeysel davranışa örnek iken sonrasında, yakını öldüğündeki duyguları aklına geldiğinde öğretmenin duygularını paylaşmak sureti ile üzgün davranışlar göstermesi derin davranışa örnek olarak gösterilebilir.

Hochschild, duygusal emek ile ilgili çalışmasını uçuş görevlileri üzerine yapmış ve ilk bulgusu da sonuçlara ilişkin olmuştur. Bu sonuç da ‘duygusal çelişki’dir. Çalışanın duygusal durumu ne olursa olsun müşteri ile ilişki halindeyken olumlu davranışlar sergilemek, hissetmediği olumlu duyguları sergilemek için gösterdiği çabanın zamanla duygusal çelişkiye (emotional dissonance) neden olmaktadır. Bu da şiddetli baş ağrılarına, işe devamsızlığa, çirkin sözler sarf edilmesine neden olmaktadır (Hochschild, 2003’ten akt. Ünler Öz, 2007, s.4).

Hochschild, bazı mesleklerin daha fazla duygusal emek göstermesi gerektiğini ifade etmiştir. Daha çok duygusal emek gösteren mesleklerin üç önemli özelliği vardır. İlki, müşterileri ile yüz yüze veya telefon ile etkileşim halinde oldukları, ikincisi çalışanların müşterilerin duygularını öncelendiği, üçüncüsü de örgütün çalışanların davranışlarını kontrol yetkisidir (Hochschild, 1983'ten akt. Ünler Öz, 2007, s.4). Hochschild, bu üç özellik açısından bakıldığında, duygusal emek gerektiren meslekleri altı gruba ayırmıştır. (1) serbest meslek çalışanları (doktor, avukat), (2) işletmeci ve yöneticiler, (3) satış görevlileri, (4) evde çalışan özel hizmetliler (çocuk bakıcıları), (5) ev dışında çalışan özel hizmetliler (garsonlar) ve (6) memurlar (Hochschild, 2003'ten akt. Ünler Öz, 2007, s. 4-5; Kaya, 2009; Özgen, 2010).

*Ashforth ve Humphrey yaklaşımı.* Ashforth ve Humphrey, duygusal emeği “müşteriye hizmet süreçlerinde, örgüt tarafından arzu edilen duyguların yansıtılması” olarak tanımlar (Hochschild, 2003'ten akt. Ünler Öz, 2007, s.5-6). Çalışanın doğru duyguları sergilenmesidir. Hochschild, davranışın altında yatan duygulara odaklanırken Ashforth ve Humphrey ise davranışın kendisine odaklanırlar. Müşteriyi etkileyen, davranışın kendisidir ya da örgütün koyduğu kurala uyumdur. Bir diğeri de bireyin duygularını kontrol etmeden davranış kullarına uygun davranabileceğidir. Duygularını kontrol etmeden de bu faaliyetlerde bulunabilir (Yürür ve Ünlü, 2011). Davranışa odaklanan Ashforth ve Humphrey, hizmeti satın alanların hizmet kalitesini değerlendirirken en çok işgören davranışlarına odaklandıklarına vurgu yapmışlardır. Örgütler, işgören davranışları ile müşteriler üzerinde izlenim oluşturmaya çalışırlar (Ashforth ve Humphrey, 1993'ten akt. Ünler Öz, 2007; Basım ve Begenirbaş, 2012; Tokmak, 2014; Yürür ve Ünlü, 2011).

Ashforth ve Humphrey, Hochschild'in tanımladığı iki boyuta bir boyut daha ekler. Ona da ‘samimi duygular’ (genuine emotion) veya başka bir ifade ile ‘doğal duygular’dır. Samimi duygular (doğal duygular), herhangi bir yaptırım olmadan veya davranış kurallarını

bilmeden, çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları kendiliğinden de sergileyebilirler. Ashforth ve Humphrey çalışanın davranışında, herhangi bir çaba göstermeye gerek olmaksızın, sergilenen davranış ve bu davranışların altında yatan duyguların o an hissedilen duygulardan kaynaklanabileceğini söyler. Bazı yazarlar, kendiliğinden ortaya çıktığı için samimi duyguları, duygusal emeğin bir boyutu olarak görmezken, hizmeti alan kişiye yönelik olarak sunulması gereken davranış kurallarını içermesi açısından bakıldığında, örgütün bu tür davranışları çalışanlarından beklediğinden dolayı duygusal emeğin boyutları arasına dahil edilmiştir (Altın Gülova ve Diğeleri, 2013; Ashforth ve Humphrey, 1993'ten akt. Ünler Öz, 2007; Savaş, 2012; Tokmak, 2014;). Herhangi bir kazada yaralanmış veya kanser hastalığına yakalanmış bir çocuğa yönelik, anne şefkatiyle yaklaşan sağlık çalışanının veya çok samimi olduğu bir arkadaşının akrabasının ölümü üzerine yaşamış olduğu duygusal çöküntüyü içinde hissedilen, arkadaşı ile birlikte aynı derecede üzüntü duya kişinin rol yapmaya ihtiyacı yoktur, o an ki davranışları kendiliğinden gelişir (Altın Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013; Özgen, 2010; Yürür ve Ünlü, 2011).

Ashforth ve Humphrey de duygusal emeğin Hochschild gibi yüzeysel rol yapma ile derinlemesine rol yapma boyutlarını kabul eder. Yüzeysel rol yapmada davranışın doğrudan değiştiğini belirtirken derin rol yapmada ise hissedilmeyen duygunun hissedilmesi için çaba göstermek sureti ile davranış değiştirme olarak tanımlarken Hochschild ile aynı tanımlamada bulunurlar. Sadece, Hochschild gibi duyguya değil, davranışa odaklanırlar (Ashforth ve Humphrey, 1993'ten akt. Ünler Öz, 2007; Altın Gülova ve Diğeleri, 2013).

Doğal duyguların sergilenmesi doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Doğal duyguların ortaya konulması, yüzeysel rol yapma veya derinlemesine rol yapmaya nazaran daha kolaydır. Doğal duyguların sergilenmesi sonucunda, hizmeti alan kişilerdeki olumlu etkisi daha yüksektir. Böyle olmasına rağmen, çalışmalarda yüzeysel rol yapma ile derinlemesine rol

yapma boyutlarına odaklanıldığı görülmektedir (Brodheridge ve Lee, 2002; Grandey, 2003; Ashforth ve Humphrey, 1993'ten akt. Savaş, 2012).

Ashforth ve Humphrey duygusal emek ile ilgili çalışmalarını üç aşamada yürütmüşlerdir. Birinci aşamada, duygusal emek tanımı ve duygu davranışlarını açıklamışlardır. Bu aşamada, Hochschild'in duygusal emeğin boyutları olan yüzeysel rol yapma ve derin rol yapmaya üçüncü bir boyut olan samimi duygular boyutunu eklemleyerek teoriyi geliştirmişlerdir. İkinci aşamada ise duygusal emeğin işlev ve işlev bozukluklarına odaklanmışlardır. İşlevlerini, çalışan – müşteri etkileşimlerini, sorunlara çözümler bulma, rollerin canlandırılması, işin kolaylaştırılması olarak ifade edilirken, işlev bozukluğunu da hizmetin standartlarını karşılayamayan işgörenin, kendine olan güveni ve inancını kaybedeceği üzerine odaklanmıştır. Üçüncü aşamada ise, bireylerin kendilerini veya başkalarını sosyal bir grubun içinde hissetmesi, bulunulan sosyal gruba aidiyetlik hisseder ve içinde bulunduğu grubun özelliklerini kendi özelliği gibi benimser. Ashforth ve Humphrey, çalışanın ait olduğunu hissettiği sosyal grubun normlarına göre davranmasını duygusal emeğin neden olduğu veya olacağı zararları hafifletmede etkili olacağını ileri sürer (Köse ve Oral, 2011; Özgen, 2010).

Ashforth ve Humphrey'in duygusal emek teorisine katkıları şöyle ifade edilebilir. (1) Çalışanların duygusal emek gösterimlerinin istenen yönde olup olmadığının anlaşılabilmesi için çalışan davranışlarının hizmeti satın alanlar tarafından ne oranda samimi olarak algılandığının tespit edilmesi, (2) beklenen samimi davranışların, çalışanların duygusal davranış kuralları ile özdeşleşmesinin lazım geldiği, (3) duygusal emeğin işin sonuçlarına etkisinde özdeşleşme davranışlarının etkisidir. Çalışanlar davranışlarını, örgütün davranış kuralları ile birebir örtüştürdüklerinde veya özdeşleştirdiklerinde samimi davranışlar sergileyeceklerdir. Böyle yapması halinde, duygusal emeğin olumsuz etkilerinden de kendilerini kurtarmış olacaklardır (Savaş, 2012).

*Morris ve Feldman yaklaşımı.* Morris ve Feldman duygusal emeği “kişilerarası etkileşim sırasında, kurum tarafından sergilenmesi beklenen duyguları, planlama ve kontrol için gereken çaba” olarak tanımlar (Morris ve Feldman, 1996’dan akt. GÜNGÖR Delen, 2017). Duyguların ifade biçimlerini, kısmen sosyal çevre belirler. Bu nedenle, Morris ve Feldman’ın duygusal emek tanımında etkileşimci yaklaşım egemendir. Kişilerin duygularını sosyal çevresi biçimlendirir, insanlar sosyal çevreyi nasıl algılıyor ve anlamlandırıyor ise duyguları da buna göre şekillenmektedir (Grandey, 1999a; GÜNGÖR Delen, 2017).

Günümüzde olduğu gibi bundan önceki süreçlerde de örgütlerin rekabet edebilmesi, sunulan hizmet kalitesine bağlıdır. Hizmet kalitesinde, çalışanların müşterilere karşı sergiledikleri davranışlar önemlidir. Müşterilerin memnuniyetini artırmak için örgütler sürekli bir arayış içerisinde olup çalışanların müşteriler ile ilişkilerinde nasıl davranacakları ile ilgili kurallar geliştirmekte, bu kurallarını da sürekli güncellemektedirler. Örgütler ile ilgili beğeniler, çalışanların müşteriler üzerine bıraktığı intiba ile ölçümlenmektedir. İşverenler, çalışanların müşteriler ile ilişki kurallarını belirlemektedir (Savaş, 2012).

Duygusal emek, hizmet sunumu sırasında örgüt tarafından çalışandan müşteriye sunduğu duyguların sunulması biçimidir. Çalışanlar, sosyal çevre ile etkileşimde bulunmak sureti ile duygularını, davranışlarını, düşüncelerini biçimlendirirler. Morris ve Feldman, insanların etkileşimde dört noktaya dikkat çeker. Birincisi, kişilerin duygularını, algıladıkları sosyal çevre belirler. İkincisi, bireyin hissettiği duygu ile örgütün beklediği duygu örtüşmüş olsa bile mutlaka bir çaba gösterilmesi zorunluluğudur. Üçüncüsü, bir duygu iş yerinde bir kez gösterilmiş bile olsa o duygu satılan bir mal haline dönüşmüş olur. Son olarak, sergilenmesi gereken duyguların ne zaman, nasıl yapılacağına dair kuralların varlığıdır (GÜNGÖR, 2009).

Hochschild, davranışlara yön veren duygulara; Ashforth ve Humphrey davranışın kendisine odaklanırken Morris ve Feldman ise duygusal emeğin sonuçlarına odaklanmışlardır



(Özgen, 2010). Çalışan, ister yüzeysel rol yapsın, ister derin rol yapsın, isterse de doğal davranışın her halükarda örgütün istediği çabayı göstermek zorundadır. Bütün amaç, örgütün belirlemiş olduğu duygusal davranış kurallarına uygun davranmaktadır (Ünler Öz, 2007). Morris ve Feldman, duygusal emeğin bireysel ve örgütsel faktörleri olduğunu, yüzeysel, derinlemesine veya doğal davranış üzerinden incelemeyiz. Çalışanların duygularının anlık değişebileceği, duygusal emek düzeylerinin de farklılaşabileceğine dikkat çeker ve duygusal emeğin dört boyutundan bahseder. Bunlardan birinci boyut, etkileşim frekansı (frequency of interactions) olarak ifade edilen boyuttur ki bunu duyguların gösterim sıklığı olarak ifade edilebilir. İkinci boyut ise, dikkattir (attentiveness). Örgüt tarafından belirlenen duygusal gösterim kurallara olan dikkat, duyguların yoğunluğu (intensity of emotions) ile etkileşim süresi (duration of interaction) ile açıklanır. Üçüncü boyut olarak duygu çeşitliliğini (variety of emotions required) belirtir. Dördüncü ve son boyut ise duygusal uyumsuzluk (emotional dissonance) ya da duygusal çelişkidir (Grandey, 1999a; Güngör, 2009; Özgen, 2010; Savaş, 2012; Ünler Öz, 2007).

Morris ve Feldman'ın duygusal emek yaklaşımındaki *duygusal gösterim sıklığı* boyutu, çalışanlardan beklenen duyguların, ne yoğunlukta hizmet alıcılarına sergilemeleri gerektiği ile ilgilidir (Güngör, 2009; Özgen, 2010; Savaş, 2012; Ünler Öz, 2007). Güngör (2009), duygusal emek gösterim sıklığının meslekten mesleğe değişebileceğini söylerken otelin resepsiyonunda çalışan bir görevlinin bir müşteriye bir saat zaman ayırırken, bir markette çalışan kasiyerin bir saatte on beş müşteri ile ilgilendiği örnekleyerek gösterim sıklığını açıklamaya çalışmıştır. Yapılan işin sıklığı, duygusal davranış kurallarının da artmasına neden olmaktadır (Güngör, 2009; Köse ve Oral, 2011; Özgen, 2010; Savaş, 2012; Ünler Öz, 2007). Kasiyer ile müşterinin ilişkisi, satın alınan şeylerin bedelinin tespiti ile ödeme yapılmasıdır. Bu süre bir hayli kısa olduğu için kasiyerin müşteriye göstereceği davranışlar az sayıdadır. Bu nedenle kasiyerin müşteri ile sorun yaşama olasılığı bir hayli

düşüktür. Buna karşın emlak danışmanı, oto satıcısı ise müşteri ile uzun süreli ilişki kurmak zorundadır. Müşteri, satışa ikna olmadığında çalışan ile ilişki süresi uzar. Satışa ikna olmayan müşteriye farklı seçenekler sunmak suretiyle ikna edilmeye çalışılır. Bu da çalışanın gerilmesine, kaygılanmasına, strese girmesine neden olabilir. Çalışan, ilişki süreci uzadıkça satış yapamama durumu ile karşı karşıya kalınca pürüm alamayacağı gibi başarısız satış elemanı olma gibi durumlar ile karşı karşıya kalacağı durumları düşünmeye başlar ve bu düşünceleri duygusal emeğine yansır. Okul yöneticileri açısından bakıldığında da durum pek farklı değildir. Okul yöneticisinin eğitimin paydaşlarına ayırdığı sürede farklılıklar söz konusudur. Okul müdürünün her zaman birlikte olduğu öğretmenlerine yönelik duygusal emek gösterimi ile eğitimin diğer paydaşlarını olan öğrencilerine, velilere yönelik duygusal emek gösterimi farklıdır.

İkinci boyut olan *belirlenen gösterim kurallarının önemliliği* ise davranış kurallarında çalışanların gösterdiği dikkattir. Duygusal gösterim kurallarındaki dikkat, duygusal gösterimin süresi ve yoğunluğu ile ilgilidir. Dikkat isteyen işler şüphesiz daha fazla zihinsel, fizyolojik ve psikolojik emek ister. Kapıda müşteri karşılayan veya uğurlayan, ya da markette kasiyer olarak çalışan birinin müşteri ile ilişkisinde müşterisine teşekkür etmesi, duygusal emek bakımından süresi çok kısadır. Kısa süreli ilişkilerde duygusal emek yoğunluğu da süreye bağlı olarak düşük düzeyde olacaktır. Bunun yanında, yüksek meblağlı mal satışında bulunan örneğin ev, araba gibi çalışanın müşteri ile ilişkisinde duygusal emek gösterim süresi uzun olacağından duygusal emeğin de yoğun olacağı açıktır. Müşteriye yansıtılması gereken duygular yoğunlaştıkça ve güçleştikçe, işgörenin kendisini ifade ederken göstereceği duygusal emek düzeyi artacaktır. Örgütün beklentisinin de bu yönde olması kaçınılmazdır. Çalışanın duygusal emeği burada meta haline gelmiş, kurumdaki geleceği ve kariyerini, müşteri ile etkileşiminde gösterdiği duygusal emek yoğunluğu etkiler olmuştur (Güngör, 2009; Köse ve Oral, 2011; Özgen, 2010; Savaş, 2012; Ünler Öz, 2007,).

Üçüncü boyut olan *duygu çeşitliliğidir* ki hizmet yerine getirilirken sergilenmesi gereken birden çok duygu söz konusudur. Müşteri ile etkileşim halindeyken çok çeşitli duyguların sergilenmesi, duygusal emeği de artırır (Grandey, 1999a; Özgen, 2010; Ünler Öz, 2007). Morris ve Feldman, örgütlerdeki duygu gösterim kuralları olumlu, olumsuz ve nötr olarak sınıflandırılmaktadır. Olumlu duygu gösterim kulları, müşteri ile bağları kuvvetlendirir, sonraki süreçte müşterinin kurumu tercih etmesine neden olur. Olumsuz duygu gösterimi, müşterinin kurumdan soğumasına, kopmasına, alışverişi kesmesine, kurum aleyhine propaganda yapmaya, hatta kurumu şikayete kadar götüren bir sürece neden olmaktadır. Nötr duygu gösterimi ise tarafsız ve mevcut düzeni korumaya yönelik olup hizmeti satın alan kişinin kurum ile ilgili olumsuz veya olumlu propaganda yapmaması şeklinde tezahür eder (Özgen, 2010). Güngör (2009) avukatın müvekkiline karşı anlayışlı davranırken, davalı kişiye karşı da taviz vermeyen, saldırgan davranışlar sergilemesini örnek gösterir. Avukat, aynı anda farklı duygu çeşitliliğini yaşayabilir. Avukatın, aynı anda müvekkili ve müvekkilin davalısı ile etkileşim halindeyken aynı zaman ve mekanda, sınırlı süre içinde duygu değişimi yapması, duygusal emeğin yoğun olarak yaşanmasına neden olur.

Dördüncü boyut olan *duygusal uyumsuzluk ya da çelişki*, duyguların ifade edilmesi sırasında yaşanan gerginlik durumudur (Grandey, 1999a). Örgütün çalışandan beklediği duygular ile çalışanın müşteri ile etkileşim halindeyken hissettiği duyguların örtüşmemesi, çelişkili durum halidir. Çalışanın yaşadığı çelişki ne kadar fazla ise duygusal emek o kadar fazla olmaktadır. Çalışanın duygusal emek ihtiyacı çelişkiye bağlı olarak artış gösterir (Özgen, 2010; Ünler Öz, 2007). Eğer çalışanın duygusu, kendisinden beklenen duyguya yakınsa sergilemek zorunda olduğu duyguyu sergilemek için ya hiç çaba harcamayacak ya da çok az çaba harcamak zorunda kalacaktır. Örneğin satış görevlisi, pazarlamasını yaptığı ürünü ayrıntılı tanıyorsa, güvenliğinden şüphe etmiyorsa, yararlılığı konusunda kati bilgilere sahipse daha az duygusal emek harcayacaktır. Şahsi bakımını üstlendiği hastasını kaybeden hemşire

ise nötr duygular sergilemesi neredeyse olanaksız olduğundan daha fazla duygusal emek göstermesi söz konusu olacaktır (Morris ve Feldman, 1996'dan akt. Güngör, 2009).

Duygusal emeğin öncülleri, davranış kurallarının açıklığı, davranışların gözlenmesi, cinsiyet ve görevin rutinliğidir. *Davranış kurallarının açıklığı*, çalışanlara davranış kurallarının ne kadar açık ve anlaşılır bir biçimde tanıtıldığıdır. Davranış kulları ne kadar açık tanıtılırsa, kurumun çalışanın duygularının o derecede kontrol edebilecektir. Duyguların kontrolü de çalışanların duygularını yansıtmaya oranını artıracak ve duygusal emek de artacaktır. *Davranışların gözlenmesi* ise kurum yöneticilerinin çalışanların duygularını yansıtmaya sırasında davranışlarının ne sıklıkla denetlendiği ile ilgilidir. Yöneticiler denetimleri artırdıkça, çalışanlar da duygularını daha sık kontrol etmelerine neden olacaktır. Bu da duygusal emeği arttıracaktır. *Cinsiyetin* duygusal emek ile ilişkisinde, Hochschild, kadınların daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunduğunu, duygusal emek gerektiren işlerde kadınların çalıştığını, bu mesleklerin de hemşirelik, öğretmenlik, satış görevlisi olduğunu ifade eder (Güngör, 2009; Hochschild, 2003; Özgen, 2010; Ünler Öz, 2007).

*Görevin rutinliğine* gelince, sürekli olarak yapılan, günlük tekrarı çok olan işlerde çalışanların müşterilere karşı gösterdiği davranışlarda standartlaşma söz konusu olur. Kurumlarda çalışanların duygu gösterimleri tanımlanmıştır. Bu da çalışanların duygu gösterimlerini kontrol altına almayı kolay hale getirecektir (Ünler Öz, 2007). Böylece, çalışanların duygusal emekleri, önceden belirlenmiş duygu gösterim kuralları çerçevesinde denetim altına alınmış olacaktır.

Görevin rutinliği ülkemizde de okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını bir çok yasa, tüzük, yönetmelik, yönerge ve genelgeler tanımlamakla birlikte ayrıca MEB, 2000 yılının Ocak ayında yayımladığı 2508 sayılı TD'sinde okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları bir kez daha tanımlanmış olup yöneticilerin rutin işlerinde neleri, nasıl yapması gerektiğini kayıt altına almıştır (TD, 2000). Buna ilaveten, 31 Temmuz 2009 tarih ve 27305

sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Uyulacak Usul ve Esaslara İlişkin Yönetmelik ile kamu hizmetindeki standartlar belirlenmesi yoluna gidilmiş ve kamu hizmet standartları ile ilgili olarak ilk başvurunun kime/kimlere yapılacağı, işin süresi, ikinci başvuru yerinin kim olduğu, iş için istenen belgelerin neler olduğu gibi bilgiler içeren metni, kurum girişinde görülür bir yere uzaktan okunabilir bir metin halinde yazılarak asılmak sureti ile hizmeti alan kişilerin bilgilendirilmesi yoluna gidilmiştir (RG, 2009).

*Grandey yaklaşımı.* Grandey (1999) ‘Duygusal Emeğin Etkileri: Çalışan Tutumları, Stres ve Performans (The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stres and Performance)’ adlı doktora çalışmasında; Hochschild’in duygusal emeği dramaturjik bakış açısıyla, Ashforth ve Humphrey’in çalışanların gözlenen davranışlarına ve müşteri ile ilişkileri sırasında gösterilen davranışlara odaklandığı, Morris ve Feldman’ın ise duygusal çelişkiye odaklanarak duygusal emeği tanımladığını, bu hali ile net bir tanım yapılamamasından dolayı araştırmacıların parçalanmış eserler üreteceğine vurgu yapmıştır (Ünler Öz, 2007).

Grandey, duygusal emeği “örgütün beklentilerine, çalışanların cevap verebilmesi için duygularını düzenleme sürecindeki çabası” şeklinde tanımlar (Grandey, 1999a, s.8). Bu tanım ile çalışanın, hem duygularını hem de davranışlarını örgütün amaçlarını gerçekleştirmede duygusal emeğini işe koşar (Savaş, 2012). Grandey, kendisinden önce duygusal emek ile ilgili çalışma yapan Hochschild, Ashforth ve Humphrey ile Morris ve Feldman’ın çalışmalarını sentezler ve duygu düzenlemesini (emotional regulation) eklemek sureti ile kendi modelini oluşturur (Altın Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013; Köksel, 2009; Özgen, 2010; Savaş, 2012; Ünler Öz, 2007).

Duygu düzenlemesi “bireylerin hangi duyguları nerede ve nasıl yansıtması gerektiği konusundaki anlayışa dayanarak yaptıkları duygu ayarlamasıdır” (Grandey, 1999’dan akt, Ünler Öz, 2007). İster özel yaşam isterse kurumsal yaşamda duyguların kendiliğinden çıkması

yerine, hangi duygunun yaşanacağını önceden ayarlanması, duyguda değişiklik yapılması gerekiyorsa o duygunun gösterilmesi olarak ifade edilmektedir (Savaş, 2012; Ünler Öz, 2007). Duygu düzenlenmesi, duygusal davranış kurallarına uyulma sürecidir. Duygu düzenlenmesi, günlük hayatın bir parçası olup yokluğunda fark edilmektedir. Duygu düzenlenmesi sırasında *sıklık, süre, çeşitlilik, gösterim kuralları*, hizmeti alan kişi ile etkileşim halindeyken önemlidir. Sıklık, süre, çeşitlilik ve gösterim kuralları, çalışanların duygularını düzenler ve çalışanın yaşadığı duygusal olaylar da ya olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Bu da duyguya uygun davranmayı ya zorlaştırmakta ya da kolaylaştırmaktadır (Öz, 2007; Özgen, 2010; Köksel, 2009; Savaş, 2012). Müşterinin küçük düşürdüğü satış temsilcisi, o an öfke veya kızgınlık duygusu içinde olmasına rağmen bu duyguyu yansıtmamaya çalışmasının yanında güler yüz göstermeye çalışması çok zor bir durumdur. Çalışan, yaşadığı olumsuz durumda müşteriye göstereceği davranış kuralını bildiğinden ya yüzeysel ya da derin rol yapma gösteriminde bulunacağını bilmektedir. Yüzeysel rol yaptığında yaşadığı çelişki artacak ve bu da iş bırakmaya kadar varacak bir süreci başlatacaktır. Derin rol yapma duygusal emek gösteriminde bulunduğu ise müşteri ile empati yaptığından yaşadığı çelişki düzeyi aşması beklenir.

Grandey (1999a) duygu düzenlemesinde iki stratejiden bahseder ve buna ‘öncül odaklı duygu düzenleme (antecedent-focused emotion regulation’ ile ‘yanıt odaklı duygu düzenleme’ der (response-focused emotion regulation). Ashforth ve Humphrey’in eklemlemiş olduğu, samimi duygular (genuine emotion) Grandey’in modelinde yer almaz.

Öncül odaklı duygu düzenleme dört aşamada gerçekleşir ki buna (1) durum seçimi (situation selection), (2) durum değişikliği (situation modification), (3) dikkati dağıtma veya farklı yöne çevirme (attention deployment) ve (4) bilişsel değişimdir (cognitive change).

Öncül odaklı duygu düzenlemede birinci aşama durum seçimidir. İnsanlar, sevmedikleri ve hoşlanmadıkları kişiler ile aynı ortamda bulunmak istemezler. Çalışan,

sevmediği işyeri sahibi veya yöneticisinin odasına gitmek istememesi, herhangi bir davet söz konusu olduğunda da gitmemek için her yolu denemesini *durum seçimi*, nefret ettiği kişiyi görünce yolu değiştirmek ya da bulunulan yeri terk etmek de *durum değiştirme* ile ilgilidir. *Dikkati dağıtma* ya da *farklı yöne çevirme* ise insanın sıkıntılı duygu durumunda, kendisini mutlu edecek, sıkıntıdan uzaklaştıracak ya da stresten uzaklaştıracak duygulara yönelmesidir. Prim odaklı çalışan satış elemanı, müşterinin karar verememesi ya da gereğinden fazla zamanını alması durumunda öfke ve kızgınlık duysa bile güler yüzlü davranmaya çalışması, yüzüne mutlu olduğunu yansıtması ya da mutsuz olduğunda, mutlu olunan günlerin düşünülmesi gibi (Köksel, 2009; Savaş, 2012). *Bilişsel değişime* gelince, yaşanan bir durum karşısında birçok anlam çıkarmak mümkünken ihtiyacı olan duyguyu düşünmektir (Köksel, 2009; Savaş, 2012). Sabah okul bahçesinde karşılaşılan okul yöneticisinin kendisine selam vermeyen öğretmen 'beni sevmiyor, o yüzden selamımı almadı', 'bugün çok dalgın yoksa selamımı alırdı', 'bugünlerde çok işi var', 'galiba rahatsız', 'bir yakınının durumu iyi değil' gibi düşüncelerden kendisini en iyi hissettirecek duyguya yönelmesi gibidir (Köksel, 2009; Özgen, 2010; Savaş, 2012; Ünler Öz, 2007).

*Yanıt odaklı duygu düzenleme* ise etkiye karşı verilecek olan tepkinin ayarlanmasıdır. Bu ayarlama sırasında verilecek olan tepki hafifletilir. Satış görevlisine aynı soruları defalarca sorarak, satış görevlisini meşgul eden müşteriye ya da kırmızı ışıkta geçtiği için sürücüye ilk etapta duyulan kızgınlıktan sonra satış görevlisinin zihinsel yetersizliği olduğu anlaşılan müşteriye, sürücünün hastaneye yetiştirilmesi sırasında kırmızı ışıkta geçene olan kızgınlığın yerini acıma duygusu alması gibi (Özgen, 2010; Ünler Öz, 2007).

Hochschild'in teorisinde yer alan yüzeysel davranma (surface acting) ile derin davranmaya (deep acting) karşılık olmak üzere, öncül odaklı duygu düzenleme ile yanıt odaklı duygu düzenlemeyi karşılık olarak kullanır. Grandey'in dikkati dağıtma/farklı yöne çevirme ile bilişsel değişimi, Hochschild'in derin davranma tanımlamasına karşılık gelir. Dikkati

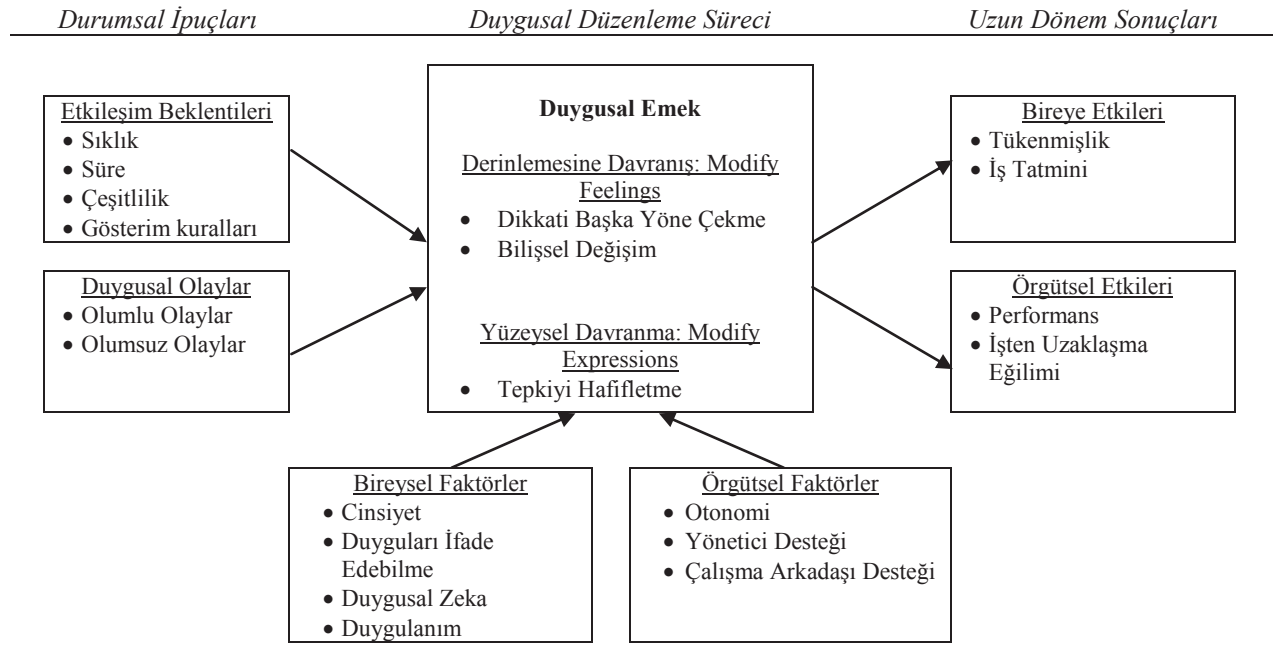
dağıtma ile bilişsel değişim stratejisinde olan çalışan, sergilemesi gereken duyguyu yaşamak için çaba sarf eder. Yanıt odaklı duygu düzenleme ise aynı yüzeysel davranışta olduğu gibi davranılması lazım gelen duygunun sergilenmesi, mevcut duygunun maskelenmesi, gizlenmesi sureti ile yapay bir duygu oluşturmaktır. Bunun için mevcut duygu ya bastırılır ya da çok fazla abartmak sureti ile yerine getirilir. Asla nötr kalınmaz. Grandey'in yaklaşımında yer alan durum/ortam seçimi ile durum/ortam değişikliği, öncül odaklı duygu yönetiminde olmasına rağmen, duygusal emeğin derin davranmaya karşılık olarak verilmez. Çünkü, çalışanın durumu/ortamı değiştirme ile durumu/ortamı seçme hakkı yoktur (Grandey, 1999a; Köksel, 2009; Özgen, 2010; Savaş, 2012; Ünler Öz, 2007). Çalışanın durumu/ortamı seçme ile durumu/ortamı değiştirmesi demek, kurumdan ayrılması anlamına geleceğinden duygusal emeğin derin davranmasına karşılık gelmemektedir. İnsan sosyal yaşamında ortam seçme veya ortamı değiştirme davranışında bulunması, ekonomik değer kayıplarıyla son bulmaz, ancak kurumda böyle bir davranışta bulunması halinde, özel bir şirket olması durumunda işinden olabileceği, devlet kurumunda çalışması halinde ise görevine son verilmesine kadar uzanan ceza ile karşı karşıya kalma olasılığı söz konusudur.

Duygusal emek sadece işten ayrılma niyeti, hatta işi bırakma, tükenmişlik, duygusal yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara neden olmaz. İş doyumuna, performans artışına da neden olabilir. Çalışılan ortam, çalışanı destekleyen bir yapıya sahipse çalışan her zor duruma düştüğünde hem yöneticinin hem de diğer iş arkadaşlarının kendisine yardımcı olacağına yönelik inancı, daha az olumsuz duygular yaşamamasına neden olur. Olumlu çalışma ortamı, ister bireysel ister kurumsal olsun, olumsuz sonuçları azaltacaktır (Grandey, 1999a). Hochschild, duygusal emeğin çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlara, kurumsal olarak da olumlu sonuçlara neden olacağını ifade eder (Hochschild, 2003). Grandey ise duygusal emeğin olumlu sonuçlar doğurabileceğini ifade ederek Hochschild'den farklılaşır (Grandey, 1999a).



Şüphesiz, duygusal emeğin kavramsallaşmasında Grandey'in katkısı önemlidir.

Grandey, kavramsallaştırdığı model, Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Grandey'in Duygusal Emek Modeli (Grandey, 2000b, s. 101).

**Duygusal emek gösterim boyutları.** Bu bölümde Hochschild, Ashforth ve Humphrey ile Grandey tarafından tanımlanan duygusal emek yaklaşımları çerçevesinde duygusal emek gösterim boyutları ele alınıp tanımlaması yapılmıştır.

**Yüzeysel rol yapma/yüzeysel davranış gösterimi.** Yüzeysel rol yapma (surface act.), çalışanın müşteri ile iletişim halindeyken gerçekten hissettiği duygusunu, gizleyerek, bastırarak veya değiştirerek yerine başka bir duygu koymaya çalışmak sureti ile rol yapmaya çalışmasıdır. Varlığını devam ettiren kurumlar, müşteri memnuniyeti sayesinde ayakta kalır ve örgütler, bu nedenle çalışanların duygularını da yönetmek gerektiğine inanır. Çalışanların, müşterilere karşı göstereceği memnuniyet verici duygular, müşterinin kuruma olan bağlılığını arttıracaktır, müşteri sayesinde kurumun propagandası yapılacağından çalışanlar üzerinde, çalışanların duygularını da kontrol etmek gerektiğine yönelik patron algıları söz konusudur (Hochschild, 2003).

Yüzeysel rol yapan çalışan, sahnede rol oynamaktadır ve bir maske takmaktadır. Her ne kadar çalışan, etkileşim süresince bazı duygular içindeyse de örgüt politikası nedeniyle gerçek duygularını gizlemek, kendisini örgütün istediği duyguları göstermek zorunda hisseder. Örgüt, istediği duyguları sergilemeyen çalışanlar ile yollarını ayıracağını bilmek, çalışana istese de istemese de çalışan davranış kurallarına göre hareket etmek zorunda bırakır.

***Derin rol yapma/derinlemesine davranış gösterimi.*** Derin rol yapma (deep act.) ya da derinlemesine davranma, çalışanın duygularını müşteri ile aynılaştırmaya çalışmasıdır. Hochschild, çalışanın duygusunu müşterinin duygusuna uygun hale getirmeye çalışırken yoğun bir çaba gösterdiğinden bahseder (Hochschild, 2003). Çalışan, bir anlamda empati yapmaya çalışır. Yönetici, çocuğunun zor bir sınavı geçtiğini öğrendiği ve çok sevinçli olduğu bir zamanda çalışanın çok yakınının geçirmiş olduğu trafik kazası haberini aldığı anda duygusal bir çelişki yaşar. Çok sevinçli bir halden çok üzgün bir hale geçmeye çalışır. Duygularını yansıtmaya çalışırken sevinçli halinden kurtulamadığı zaman yüzeysel rol yapar. Ancak, kısa bir süre sonra kendi yakınının geçirmiş olduğu kaza sonrası yaralandığını hatırlayınca sevinçli halden gerçekten üzüntü hale geçmesi, üzüntülü hale geçmek için gösterdiği çabası sayesinde derin rol yapma gösteriminde bulunmaktadır.

Derin rol yapmada, yüzeysel rol yapmada olduğu gibi duyguların kurumun davranış kurallarına uygun hale getirme süreci yaşanır. Çalışan hangi şartta olursa olsun gerçekte hissettiği duygusunu yansıtmaz. Başka bir duyguyu sergilemeye çalışır ki yüzeysel rol yapmadan farklı, müşteri gibi hissetmeye çalışmaktır. Çalışan, her halükarda ve şartta müşteriyi anlamaya, müşterinin duygularını anlamaya, müşteri gibi hissetmeye çalışır. Derinden rol yapmada, çalışandan bir aktör gibi duygularını sergilemesi, yüzeysel rol yapma da ise gerçek hislerini maskeleyerek geçici olarak istenileni sergilemesi beklenir (Gandey, 1999; Wharton, 2009).

***Samimi duygular gösterimi.*** Ashfort ve Humphrey, doğal duyguları (genuine emotion) Hochschild'in yüzeysel rol yapma ile derin rol yapma boyutuna ekler ve duygusal emeğin üç boyutu olduğunu ifade eder. Çalışanlar, müşterilere duygularını yansıtırken yüzeysel rol yapma ve derin rol yapmanın yanında gerçekten yaşadığı duygularını da sergileyebilirler. Ashfort ve Humphrey, çalışanın gerçekten hissettiği duygusunu, müşterinin beklediği biçimde sergilemesi de söz konusu olabileceğini ifade eder. Çalışan duygu gösteriminde ne rol yapar, ne müşterinin duyguları ile empati yapmak sorunda kalır. O an ki duygu gösterimi, müşteri ile birebir aynıdır. Buna da doğal duygular (genuine emotion) demektir. Çalışan için herhangi bir zorlama söz konusu olmadığı, kendisinden beklenmediği halde kendiliğinden duygularını müşterinin istediği biçimde sergilemektir. Doğal duygular, kendiliğinde ortaya çıkar (Savaş, 2012; Ünler Öz, 2007). İnfomal ve formal iletişim ağlarının güçlü olduğu, çalışanların iş sinerji meydana getirdiği, takım olunan kurumlarda, eğitimin paydaşlarından herhangi birinin ayrılması halinde hissedilen üzüntü hali ya da eğitim işgörenlerinden birisinin üstün başarı göstermesi nedeniyle terfi etmesi veya öğrencilerin üstün başarı sonucunda çok iyi bir üst öğretim kurumunu kazanması sonucunda hissedilen sevinç halinde gösterilen davranışlar, samimi veya gerçek duygulardır. Başarı durumunda kutlama programları yapılır, hediye almak için kişiler birlikte hareket ederler. Üzüntü halinde ise birbirlerini teselli etmenin yanında belli bir süre sessizlik ve yalnızlık yaşanması durumu söz konusu olabilir.

### **Duygusal Emek Öğeleri**

Bu bölümde duygusal emeğin bireysel ve örgütsel öğelerine değilmiştir. Bireysel öğeler cinsiyet, yaş, empati, duygusal zeka ve duygulanım; örgütsel öğeler sosyal destek ve otonomi; durumsal öğeler ise müşteri ile etkileşim sıklığı, müşteriye sergilenen duygu çeşitliliği, müşteri ile geçirilen süredir.

**Duygusal emeğin bireysel öğeleri.** Duygusal emek gösteriminde insandan kaynaklanan özellikler önemlidir. Bunları da cinsiyet, yaş, empati yapabilme, duygusal zeka ve duygulanım olarak sıralamak mümkündür (Grandey, 2000b; Köksel, 2009; Mavi, 2015; Ünler Öz, 2007).

**Duygusal emek ve cinsiyet.** Hochschild (2003) herkesin işini yaparken duygusal emek gösteriminde bulunduğunu, kadınlar ile erkekler arasında duygusal emek gösteriminde fark olduğunu ve kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunduğunu, kadınların olumlu, erkeklerin ise olumsuz duygusal emek gösteriminde bulunan işlerde çalıştığını ifade eder. Hostesler üzerine yaptığı çalışma neticesinde bu ifadelerde bulunmuştur. Hosteslik gibi sekreterlik ve hemşireliği kadın işi olarak tanımlamaya çalışmak sureti ile cinsiyet temelli meslek ayırımından bahsetmiştir.

**Duygusal emek ve yaş.** İnsan yaşı ile birlikte büyür ve olgunlaşır. Deneyimler insanı olgunlaştırır. Deneyimler, kazanımlarımızdır ve yaşamımızda karşılaştığımız sorunları çözmemizde bize örneklik teşkil eder. Duygusal emek ile ilgili yürütülen bazı araştırmalarda anlamlı ilişki olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Yaş arttıkça insan duygularını düzenlemede daha başarılı olabilmektedir (Öz, 2007; Polatkan, 2016; Uysal, 2007).

**Duygusal emek ve empati.** İnsan, kendisini karşısındakinin yerine koyabiliyor ve karşısındakinin düşünce ve duygularını onun hissettiği gibi tanımlayabiliyorsa empati yapabiliyor demektir (Dökmen, 2006). İnsan ilişkilerinde sağlıklı iletişim kurabilmesi için empati yapabilme yeterliği gelişmiş olmalıdır. Hizmet sunan açısından bakıldığında, müşterinin duygu ve düşüncelerini, beklenti ve ihtiyaçlarını tama yakın anlayabilen çalışan müşteri ile empati yapabiliyor demektir. İş sahibi veya patronlar, empati yapabilme yeterliğine sahip çalışanları karlılık açısından tercih eder. Empati yapabilen çalışan her zaman kurum için en iyi seçenektir. Bu kişilerin müşteriye en iyi hizmet veren kişi olacağı düşünülmektedir (Basım ve Begernirbaş, 2012; Yakar, 2016).

***Duygusal emek ve duygusal zeka.*** İnsan hem kendisinin hem de başkalarının duygularını anlayabiliyorsa, bu şekilde kendisini motive edebiliyorsa, insanlarla ilişkilerinde duygularını yönetebiliyorsa duygusal zekasından bahsedilebilir. Duygusal zeka, kendi duygularını anlayabildiği gibi diğer insanların da duygularını anlayabilme, ilişkilerinde bu duyguları yönetebilme yeterliliğidir (Goleman, 2010).

***Duygusal emek ve duygulanım.*** Grandey (2000), oluşturduğu modelinde iki çeşit duygulanımdan bahseder. Olumlu ve olumsuz duygulanımdır. Coşku, pozitif bakış, iyimser olma olumlu duygulanımken kararsızlık, kötümser olma, karamsarlık ise olumsuz duygulanımdır. Olumlu duygulanım ile kişi hayata tutunur, yaşamaktan zevk alır ve bağlanır. Olumsuz duygulanımda ise hayattan yakınıyor, iyi tarafını göremez ve hep şikayet eder.

Olumlu duygulanımda kişinin başarıya dönük algıları güçlüdür. Başarmaya yönelik güçlü motivasyonu söz konusudur (Mavi, 2015). Duygulanımı olumlu kişiler, hayata ve kişilere karşı ilgilidir, sürekli hareket halinde ve canlıdır, zihinleri açık, neşeli ve enerjik davranışlar içindedir ve etrafının dikkatini çeker. Duygulanımı olumsuz kişiler ise sürekli öfkeli davranışlar sergiler, etraflarına negatif enerji yarar, sürekli olarak bir şeylerden bir yerlerden olumsuzlukla bahseder ve kötülerler. Etraflarına nefret, öfke, kin ve korku yararlar (Özgen, 2010).

***Duygusal emeğin örgütsel öğeleri.*** Grandey'in modelinde örgütsel öğeler otonomi, sosyal destek (yönetici ve çalışma arkadaşı) olarak yer alır (Grandey, 2000b; Köksel, 2009; Özgen, 2010; Ünler Öz, 2007).

***Duygusal emek ve otonomi.*** Kişinin işini yaparken ki özgürlüğüdür. İşini planlarken kişilerden bağımsız olarak planlaması, uygulama sırasında kullanacağı strateji, yöntem ve teknikleri belirlemede özgürce seçim yapabilmedir (Köksel, 2009). Duygusal emek, çalışanların örgüt tarafından belirlenen davranış kurallarına uyumu ve bağlılığı ile ilgilidir. Çalışanların duygusal gösterimleri çok sert kurallara bağlandığında hem çalışan hem de

kurum olarak duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının ortaya çıkması kuvvetlenir ve kolaylaşır. Eğer çalışana duygusal gösterimleri üzerine seçme hakkı ve yetkisi tanınırsa duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının çıkmasının önüne geçilebilir veya önlenabilir (Altın Gülova ve diğerleri, 2011; Köse ve Oral, 2011). Sonuç itibarı ile çalışan üzerindeki baskı, otonomi ile azaltılabilir.

***Duygusal emek ve sosyal destek.*** İnsanın ailesinden, içinde yaşadığı çevreden, çalıştığı kurumdaki astı, eşiti ve üstünden aldığı bütün yardımlardır. İşinde bunaldığı, sıkıldığı durumlarda ailesinin sıkıntılarını çözmesinde yardımcı olması, üstlerinin işini kolaylaştırmaya çalışması, astlarının işine yardım etmesi, eşitinin işin bir kısmını yapması şeklinde tezahür edebilir. Yükü hafifleyen çalışan duygusal olarak rahatlar. Hochschild (2003) araştırmasında, hostesler iş arkadaşlarından sosyal destek aldıklarında, duygusal olarak rahatladıklarını ifade etmektedir. Örgüt ortamı, çalışanı olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Yönetici ve iş arkadaşlarının davranışları, işgörenin duygusal emek davranışlarını etkiler. Olumlu destekler, bireysel ve örgütsel zararları azaltır (Özgen, 2010; Ünler Öz, 2007). Sosyal destek, tükenmişlik, iş doyumсуuzluğu, performans düşmesi, işten uzaklaşma gibi olumsuz sonuçları azaltır veya şiddetini hafifletir (Köse ve Oral, 2011; Ünler Öz, 2007).

***Duygusal emeğin durumsal öğeleri.*** Duygusal emek gösteriminde, durumsal öğeler önemlidir. Hizmeti sunan ve hizmeti alan arasındaki etkileşimde sıklık, süre ve çeşitlilik önemli bir yere sahiptir.

***Duygusal emek ve sıklık.*** Çalışandan istenen duygunun hangi sıklıkta göstermek zorunda olduğuyla ilgilidir. Duygusal emek çalışmalarında en fazla incelenen konudur (Savaş, 2012; Wharton, 2009). Çalışanın, müşteri ile etkileşimini yaptığı meslek belirler. Hastane danışma görevlisi veya marketteki kasiyer bir saatte bir çok kişi ile iletişim kurarken emlak satış görevlisi bazen bir saat içinde bir müşteri ile bile ilgilenmek zorunda kalmayabilir. Bu yüzden kimi meslekler çok sık ve kısa zaman aralıklarıyla, kimi meslekler ise seyrek ve çok

uzun süre ile etkileşimde bulunmayı gerektir. Etkileşim sıklığı, çalışandan talep edilen duygusal emeği belirler. Yapılan iş ne kadar sık duygusal emek gösterimi istiyorsa kurumdaki davranış kurallarının sayısı o kadar fazla olacaktır (Güngör, 2009; Köse ve Oral, 2011; Savaş, 2012; Yakar, 2015).

***Duygusal emek ve süre.*** Çalışanın her bir müşteri ile etkileşiminde geçirdiği zamandır. Çalışanın müşteri ile etkileşiminde bastırmak, yansıtmak veya uyumlu hale getirmeye çalıştığı duygusunu göstermek zorunda olduğu zamanı ifade eder. Örgüt, çalışanların göstermek zorunda olduğu kuralları belirler, çalışan da müşteri ile etkileşimde bulunduğu süre zarfında mevcut duyguları dönüştürmek için çaba sarf eder. Çalışanın sarf ettiği çaba, müşteri ile etkileşimin uzunluğuna göre daha çok veya daha az olması gerekecektir (Köse ve Oral, 2011). Çalışan müşteriden rahatsız olduğunda, göstermek zorunda olduğu duygularını etkileşim süresi uzadığında koruması bir hayli zorlaşacak ve müşterinin bunu anlama olasılığı ortaya çıkabilecektir. Hissedilmeyen duygular kısa süre sergilenebilir, ama uzun süre sergilenmesi mümkün olmayabilir. Süre uzadıkça, gerçek duyguların açık edilme olasılığı yanında, aynen sergilenme durumu da söz konusu olabilecektir. İnsanın uzun süre duygularını gizlemesi, bastırması neredeyse olanaksızdır. Bazı müşteriler zor beğenir. Çalışanın müşteriye ayırdığı süre de bir hayli uzun olur. Sonuçta satış yapılamayabilir de. Bu tür durumlarda çalışan kendisini çok kötü hissedecek, bu çok sık yaşandığında da işi bırakma ile sonuçlanabilecektir (Köksel, 2009).

***Duygusal emek ve çeşitlilik.*** Bir şeyin çeşidinin çok olma durumu çeşitlilik olarak tanımlanır (TDK, 2005). Çalışanların sergilediği davranışlarının tür olarak çokluğunu anlamına gelir. Çalışanlar karşılaştıkları her farklı durumda değişik davranışlar sergilemek zorunda kalır (Mavi, 2015). Patron veya yöneticiler, çalışanlarından çok farklı duygular sergilemesini talep ederler. Çalışanın yaptığı işte sergileyeceği değişik duygusal gösterimlerde bulunması duygusal çeşitliliği belirler. Farklı duygular sergilemek zorunda kalan çalışanlar

daha fazla dikkat etmek zorunda kalırlar. Bu da daha fazla duygusal emek göstermek demektir (Savaş, 2012).

Kurumlar çalışanlarının sergilemesini istediği duyguları üç farklı biçimde tanılanır ki bunlara bütünleştirici, ayrıştırıcı ve maskelenmiş denir (Köksel, 2009; Savaş, 2012; Yakar, 2015).

Örgütler, çalışanlarında müşterilere karşı güler yüzlü davranmalarını ister. Zor müşteriye bile güler yüzlü davranmak pozitif durum takınmak anlamına gelir. Böyle davranan çalışan örgütün istediği davranışı sergiliyor olduğundan bütünleştirici duygu sergiliyor demektir. Müşteriye kötü davranılmış, olumsuz duygular ifade edilmişse ayrıştırıcı duygu biçimi davranışlara hakim demektir. Maskeleye ise karşı tarafa ne olumlu ne de olumsuz bir yansıtma söz konusudur. Meslekler, gösterilmesi gereken duyguları belirleyebilir. Resepsiyonist müşteriye güler yüzlü, icra tahsildarı veya elektriği kaçan kullanarı araştırmanın olumsuz, maç yöneten hakimin duygularını maskeleymesi beklenir. Yargıç maskeleyeyi kullanırken savcının suçluya ayrıştırıcı, avukatın müvekkiline bütünleştirici duygu sergilemesi durumundadır. Hatta bazen aynı zaman dilimi içinde farklı duyguların sergilenmesi de söz konusudur. Avukat, müvekkiline bütünleştirici, davalıya ise ayrıştırıcı duygular sergilemek zorunda kalabilir (Altın Gülöva, 2013; Güngör, 2009).

### **Duygusal Emek Gösterim Sonuçları**

Bu bölümde duygusal emeğin hangi boyutu olursa olsun olumlu ve olumsuz sonuçlarına değinilmiştir.

**Duygusal emek gösteriminin olumsuz sonuçları.** Çalışanın hissettiği ile sergilemek zorunda kaldığı duyguyu gösterme zorunluluğu, çalışanın ister istemez duygusal çelişki yaşamasına neden olmaktadır. Bu çelişki, iş doyumunun düşmesinde, işe bağlı stres artışına ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Çoruk, 2014).



Otellerdeki yoğun iş durumu, yoğun ilişkiler, müşterilerin yüksek beklentileri, çalışanların müşterilerin beklentileri doğrultusunda davranışa yöneltmektedir. Yürür ve Ünlü (2011) otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında yüzeysel rol yapma duygusal emek gösteriminin çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığını; derin rol yapmanın özel sektör çalışanlarında duygusal tükenmeye neden olurken kamu sektöründe duygusal tükenmeye neden olmadığı; duygusal tükenme de işten ayrılma niyetini etkilediği bulmuşlardır.

**Duygusal emek gösteriminin olumlu sonuçları.** Hochschild (2003), duygusal emeğin örgütler için olumlu sonuçları varken işgörenler için ise olumsuz sonuçlar doğurduğunu ifade eder. Grandey (2000) ise hem çalışan hem de örgüt için olumlu ve olumsuz sonuçları olabileceğini belirtmektedir.

Yürür ve Ünlü'nün (2011) otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada derinlemesine rol yapma gösteriminin çalışanların performanslarını artırma niyetlerini artırdığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Çoruk (2014), üniversitelerde görev yapan idari personel üzerine yaptığı araştırmasında, idari personelin daha çok doğal duygular ve kısmen yüzeysel rol yapma gösteriminde bulduklarını bu durumun ruh sağlıklarına olumlu yansıdığını ifade etmektedir.

Üniversitelerin öğrenci işlerinde çalışan personel üzerinde yapılan çalışmada, derin rol yapma ile doğal duygular duygusal emek gösterimlerinin çalışanların iş bağlılığını artırdığı ortaya konulmuştur (Altın Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013).

## **İş**

Türk Dil Kurumunun Genel Türkçe Sözlüğünde, iş “bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma; bir değer yaratan emek; birinden istenen hizmet veya birine verilen görev; sanayi, ticaret, tarım, maliye vb. alanlara ilişkin ekonomik etkinliklerin bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2005, s.992). İşi meydana getiren unsurların, işi yapacak olan işgörenlerin görevlerinin ve sorumluluklarının

neler olduğudur. Her kurum veya organizasyon, hedefleri doğrultusunda iş tanımlarını biçimlendirebilir. İş tanımlarında ne yapılacağı, hedefin neler olduğu, nerede ve nasıl yapılacağı açıkça belirlenmeye çalışılır (Özdemir, 2014). Üretmek için güç harcama olarak da tanımlanabilir. Bir ürün varsa, o ürünü meydana getiren bir emek söz konusudur. İnsanlar, üretirken harcadıkları gücün karşılığını beklerler. Bu beklenti de ücret şeklinde olabileceği gibi takdir edilme şeklinde olabilir. Emegın karşılığı maddi olabileceğı gibi manevi de olabilir.

### **Doyum**

Doyum kavramı “bireyin elde ettiğı bazı değerli sonuçların kapsadığı ile beklentileri arasındaki fark tarafından belirlenir” şeklinde tanımlamaktadır (Aydın, 1994). Sonuçlar ile beklentiler arasındaki fark arttıkça doyumsuzluk, fark azaldıkça da doyum artar. Türk Dil Kurumunun Güncel Türkçe Sözlüğünde, doyum “elindekinden hoşnut olma durumu, doyma işi, yetinme, kanma, kanaat, bazı istekleri giderme, tatmin” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2005, s.563).

### **İş doyumunu**

İş doyumunu, işgörenin istek, beklentileri ve ihtiyaçlarını karşılarken algıladığı, kendisini motive eden bir süreçtir (Bingöl, 1990). Erdoğan (1996a, s. 231) iş doyumunu, “bireyin iş tecrübelerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlar. Başaran (1982) ise işgörenin işinden duyduğu haz olarak tanımlar. İşgörenin haz duygusu ile iş doyumunu arasında olumlu ilişki olup haz duygusu ne kadar yüksek ise iş doyumunu derecesi de o kadar yüksek olur. İkisi arasında doğrusal bir korelasyon söz konusudur. “İşin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan iş hakkındaki olumlu his” (Robbins ve Judge, 2012, s.77). Tutumlarımız, duygularımızı ve davranışlarımızı biçimlendirir. Bu yüzden iş doyumunu, işgörenin işine karşı geliştirdiğı tutum olarak da tanımlanmaktadır. Tutumların olumlu olması halinde iş doyumunu, olumsuz olması halinde ise iş doyumsuzluğu ortaya çıkar (Özkalp ve

Kırel, 2001). Bunun yanında, işten doyum işgörenin işine karşı olan kişisel tutumundan kaynaklanır. İşten doyumun tutumu, diğer tutumlar gibi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal özelliklerinin bileşiminden meydana gelir. Bu nedenle, işgörenin işten doyumunun ölçülmesi zor bir iştir. Bugüne kadar bilinen en kolay yol, bunun işgörene sorulmasından ibarettir (Başaran, 1992b; Demir, 2007). İşgörenin işine ve işyerindeki ilişkilerine yönelik zihinsel tutumu önemlidir. İşgörenin zihinsel tutumunu, kişinin iş hakkındaki bilgisi ve donanımı, işin sonuçları hakkındaki öngörüler ve iş ortamındaki şartlar belirler. İş hakkındaki bilgi, işin sonuçlarına yönelik öngörüler ve iş ortamındaki şartlar olumlu olduğunda iş doyumunu, olumsuz olduğunda ise iş doyumsuzluğuna neden olur (Barutçugil, 2004). Eren iş doyumunu, işgörenin işten elde ettiği ücretin yanında birlikte çalıştığı kişilerle zevk alarak bir eser üretmenin getirdiği mutluluk olarak tarif eder (Eren, 2010b).

İnsanları harekete geçiren itici güç ihtiyaçlarıdır. İhtiyaçlar, çok çeşitli olup davranışa sevk eden etkenler arasındadır ve tek başına insan davranışını açıklamak için yeterli değildir. Elmayı çok seven bir kişi, utandığı için yemek istemeyebilir. Her ne kadar tanımlanması zor olsa da işgörenlerin ihtiyaçları örgüt yöneticileri tarafından bilinmesi, hem işgören hem de örgüt açısından önemlidir (Bolman ve Deal, 2013).

İnsanlar, yaşamlarını sürdürmek için bir işle mutlaka meşgul olurlar ve bu meşguliyetlerinde elde ettikleri gelirlerle ihtiyaçlarını giderirler. İhtiyaçlarını temin etmek için giriştikleri işler, insan hayatının önemli bir parçasını oluşturur. Yaşamının bu önemli parçasını işlerinden elde ettikleri doyum veya doyumsuzluk, kişiyi hem yaşadığı toplum hem de bulunduğu iş ortamında mutlu veya mutsuz kılabilir. İşgörenin işine karşı olan tutumunu, iş doyumunu olarak tanımlanabilir (Demir, 2007).

Örgütlerin kuruluş amaçları söz konusu olup bunları gerçekleştirmek için işgörenler aracılığı ile amaçlarını gerçekleştirmek isterler. Örgütün belirgin iki amacı olup biri ürün elde etmek için üretim, diğeri ise işgörenlerin doyum elde etmesidir. İş gören doyum elde etmek

örgütedir ve iş doyumunu yok ise örgütte bulunmasının da bir anlamı yok demektir (Başaran, 1982a).

Davis (1982, s.96), 'Human Behavior at Work Organizational Behavior' adlı eserinde iş doyumunu "işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur. İş doyumunu, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir" şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, beklentilere cevap veren işin kişide iş doyumuna, beklentilere cevap vermeyen işin de iş doyumsuzluğuna neden olduğu söylenebilir. İş doyumunu, insanların genel duygusal durumu ile yakından ilişkili olup genel duygusal hava, iş doyumunu ile ilintilidir. Bazı işgörenlerin aile hayatlarında doyumlarının yüksek olduğunu, böylece işlerinde ise vasat bir iş doyumuna sahip olduklarını düşünebileceklerini veya böyle hissedebileceklerini ifade ederken iş doyumunu ile yaşam doyumunu karşılaştırmak gerektiğini, iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında bir ilişki olduğunu, iş doyumunun genel yaşam doyumunun altında bir yerlerde olduğunu söyler (Davis, 1983).

İşgörenin işinde elde ettiği başarı, kişinin işine olan tutumunu olumlu etkileyebilir. Olumlu tutumlar, iş doyumuna neden olabileceği gibi olumsuz tutumların da iş doyumsuzluğuna neden olabileceği varsayılmaktadır. İş doyumunu olmayan işgörenlerin, kurumun kurallarına uygun davranmadığı, sık sık işlerini aksattığı, işlerini terk ettiği veya iş değiştirdiği, işleri sabote ettikleri, diğer çalışanların moral ve motivasyonlarını olumsuz etkiledikleri, olumsuz iş ortamları oluşmasına katkı sağladıkları, sürekli asılsız konuşma ve isteksiz davranışlarıyla diğer işgörenleri olumsuz etkileyeceği söz konusu olacağından iş doyumsuzluğunun ortadan kaldırılması için iş yerindeki problemlere çözümler bulunması ve olumsuzlukların giderilmesi gerekir (Gülner, 2007)

İnsan, örgütün bir çalışanı olmakla birlikte bir makine değildir ve onun sosyal bir yönü de söz konudur. İnsan bu sosyalliği sayesinde, etrafında olup bitenlerden etkilenmektedir ve yaşadıkları şeyler onun ruh halini etkilemekte, her gün farklı ruh hali içinde işini

yapabilmektedir. İşgörenlerin sosyal bir varlık olduğu, üreten birer makine olmadıkları, yöneticileri tarafından bilinmelidir. İşgörenlerin beklentilerini karşılamak için bir işte çalıştıkları bunun yanında sosyal yönlerinin olduğu, iş doyumunu veya doyumsuzluğunun üretime olumlu veya olumsuz katkısı olabileceği gibi iş dışı yaşamlarında da mutlu veya mutsuz olabilecekleri, işgörenlerin yöneticileri tarafından bilinmelidir. Bu nedenle, işgörenlerin iş doyumlarında üst derecede sorumlu kişilerin, işgörenin yöneticileridir. Yöneticiler, beklentilerini ve ihtiyaçlarını bilmeleri, işgörenlerinin iş doyumunda anahtar rolü oynayacaktır (Aydın, 2006).

İşgörenin ürettiği ile işgörenin emeğine verilen değerin ki bu en başta kendisine verilen ücrettir, işgörenin kendisine verilen değerle karşılık olarak gösterdiği tepkiye iş doyumunu denir. İş gören, yaptığı işin karşılığında maddi karşılık beklentisine girer, bu da işgörenin iş doyumunu etkiler. İş doyumunu açıklamada ücret tek başına bir etken olmamakla birlikte önemli bir etken olduğu da göz ardı edilmemelidir. Beklenti ile örgütün işgörene sunduğu paralellik arz etmelidir. İşgörenin beklentisi ile örgütün işgörene vaat ettiğinde bir denge olması iş doyumuna neden olur (Akbaş, 2015).

İnsan davranışlarını etkileyen birçok faktör söz konusu olduğu gibi örgüt içinde de işgören davranışını etkileyen faktörler söz konusudur. İş gören, doyum elde ettiği sürece örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için çabalarını devam ettirir veya arttırır. İş gören ihtiyaçlarının örgüt yönetici tarafından bilinmesi, kişileri harekete geçirebilmek için önemli olduğu gibi iş doyumunu açısından da önemlidir. Kişisel gereksinimler ve özellikler, inanç sistemleri ve sosyal gruplar, kişilerin davranışlarını etkiler ve biçimlendirir. Yöneticiler de işgörenlerin doyumunu arttırmak veya doyumsuzluğu azaltmak için kişiyi harekete geçiren kişisel gereksinimleri ve özellikleri, inanç sistemlerini ve sosyal grupları iyi bilmelerini gerekli kılar (Newman, 1979).

**İçsel iş doyumunu.** Kişinin kendisinden kaynaklanan her şey, içsel iş doyumunun ögesidir. Etkinlik sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halinin kaynağı, kişinin kendisidir. İşin kendisi, başarı duygusu, saygınlık, başarılan iş dolayısıyla tanınma veya o işin otoritesi olma, bu başarılarla ilgili görevi ile ilgili saygınlık kazanma gibi işin içsel niteliğine ilişkin öğelerdir. İşgören, görevini yaparken amirlerinin emri olmaksızın işinin gereklerini yerine getirmeye çalışır. İçsel doyum, kişinin güçlerini kullanmasına, bağımsız hareket edebilmesine, yaratıcılığını sergilemesine olanak verir. Kişinin tamamen iç dünyası ile ilgilidir. Bu yüzden kişinin beklentilerine, hislerine, hedeflerine, aldığı zevklere hitap eder. Kişi dıştan bir etkiye maruz kalmadan hareket eder (Argon ve Eren 2004; Erken, 2016; Karakaş ve Diğerleri, 2016; Köroğlu, 2012; Tok, 2007; Savaş, 2012).

**Dışsal iş doyumunu.** İşgörenin kendisi dışındaki unsurlardan kaynaklanan öğelerdir. Yönetim biçimi, çalışma koşulları, ücret ve işletme politikası, yöneticinin kendisi, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, ceza ve ödül, dışsal doyumun öğeleridir. Çalışan kendi dışındaki öğelerle örgütsel hedeflere motive edilirler. Motivasyon bittiğinde çalışanın edimleri de son bulur. Kişi övüldükçe, ödüllendirildikçe faaliyetlerine devam eder ve her defasından biraz daha fazla övgü ve ödül bekler. Örgütün her defasında bir öncekinden farklı ödüllendirme yapması gerekir. Bu yapılamadığında çalışan motivasyonu düşmesi muhtemeldir (Erken, 2016; Karakaş ve Diğerleri, 2016; Köroğlu, 2012; Özsoy ve Arkadaşları, 2014; Savaş, 2012).

### **İş Doyumunu Etkileyen Öğeler**

Bingöl (1990) iş tatmini ile ilgili etmenleri: İşgörenin maddi çıkarı, güvenlik, işin zevk vermesi, üretimin verdiği gurur, umut verici mesleki proje (liyakat), işin akışını denetleme yeteneği, olumlu beşeri ilişkiler, işletmelerin politikaları, amirin tutumu, sendikal faaliyetler olarak sıralar ve bunlara başka öğeler de eklenebileceğini ifade eder. Özen Kutanis (2003) ise iş doyumuna neden olan beş boyut olduğunu ifade eder ve boyutları, işin kendisi, ücret, gözetim, çalışma grubu ve örgütsel ortam olarak tanımlar. Özkalp ve Kirel (2001) de iş

doyumunu ile ilgili beş önemli unsurdan bahseder ve beş önemli unsuru işin kendisi ücret, terfi sistemi, danışmanlık ve iş arkadaşları olarak ifade eder.

Bingöl, iş doyumunu etkileyen öğeleri 'bireysel' ve 'örgütsel' olarak ayırmamakla birlikte alan yazında, iş doyumunu etkileyen öğeler 'bireysel' ve 'örgütsel' olmak üzere iki ana başlık altında toplanmak mümkündür (Başaran, 1982a; Demir, 2007; Gülnar, 2007).

**İş doyumunu etkileyen bireysel öğeler.** Davis (1983), iş doyumunu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlar. İşgörenlerde iş doyumuna neden olan birden çok unsur söz konusu olup bunları bireysel ve örgütsel olarak ayırmak mümkündür. Bireysel özellikler arasında cinsiyet, yaş, kıdem veya tecrübe, eğitim durumu sayılabilir. Her işgören farklı kişilik yapısına sahip olduğu, bu farklı kişilik yapısı nedeniyle farklı beklenti ve istekler içerisinde olması da kaçınılmaz olduğundan iş doyumunu, kişiden kişiye farklılık göstermesi de bir o kadar doğaldır. Kısacası iş doyumunu derecesi, her işgörende farklıdır ve değişiklik gösterir (Başaran, 1982a).

**İş doyumunu ve cinsiyet.** İş doyumunu etkileyen bireysel öğelerden birisi cinsiyettir. Kadınlar, erkeklere göre sosyal faktörlere önem verirken, erkeklerinse kendilerini kanıtlama konusuna önem verdiği, bu etkenlere karşı daha istekli davrandıkları görülmektedir (Aydın, 2006). Kadınların iş doyumunda sosyal faktörler, erkeklerin iş doyumunda ise kendilerini kanıtlama fırsatı veren faktörler etkilidir. Örgütteki kadın ve erkek iş doyumunu, bu faktörlerin varlığına bağlıdır.

Kadınların annelik rolü, evin idaresi konusundaki davranışları iş doyumunu açıklamada önemli rol oynamaktadır. Erkeklerin işlerinde başarılı olmak için daha fazla gayret sarf etmesi, toplumda evin geçiminin erkek tarafından karşılanması şeklindeki algı, ekonomik sıkıntılar ile baş etme noktasında erkeğin birinci derecede sorumlu olduğu yönündeki kültürel kodlar, erkekleri kadınlardan ayıran iş doyumunu belirleme faktörleridir (Demir, 2007).

***İş doyumu ve medeni durum.*** Evli ve bekar çalışanların iş doyumları ile ilgili yapılan araştırmalarda farklılık olmadığı gözlenmiş, Hindistan ve Nijerya’da yapılan araştırmalarda medeni durumun iş doyumu ile ilgisi olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Demir, 2007). Ülkemizde yapılan araştırmalarda, Hindistan ve Nijerya ile benzer sonuçların yanında (Aslan, 2006; Aydın, 2006; Dağdeviren Gözen, 2007; Sak, 2011), evlilerin iş doyumlarının fazla olduğu yönünde bulgular olduğu gibi bekarların iş doyumlarının yüksek olduğu yönünde bulgular da söz konusudur (Çalışkan, 2005; Girgin, 2009; Polatkan, 2016; Sandal Önal ve Kabuncu, 2011; Toker, 2007).

***İş doyumu ve yaş.*** İş doyumu ile ilgili yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunda ‘yaş’ en çok incelenen faktörler arasındadır. Yapılan çalışmalarda yaş ile iş doyumu arasında ilişki olmadığını bulanlar olduğu gibi ilişki olduğunu gösteren araştırma sonuçları da söz konusudur. Yaş ile iş doyumu arasındaki ilişki ile ilgili araştırma sonuçlarındaki tezatlığın başında çalışma sürecinde deneklerin yaşlarını ‘genç, orta, yaşlı’ gibi genel ifadelerin kullanılmasından kaynaklandığı, kimine göre genç olarak ifade edilenlerin kimilerine göre de orta yaşlı grupta değerlendirilmiş olması nedeniyle karşılaştırma yapmayı olanaksız kılmıştır (Demir, 2007).

1950’li yıllarda yapılan bir araştırmada, işgörenlerin ilk işe başladıklarında iş doyumlarının yüksek olduğu, sonrasında ise bir azalmanın meydana geldiği, yaşlanma ile birlikte de yeniden iş doyumunun yükseldiğini bulanlar olduğu gibi 1970’li yıllarda Hintli örnekler ile yapılan bir çalışmada ise yaş ile iş doyumu arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür (Demir, 2007). Bu iki çalışma birlikte değerlendirildiğinde yıllar içinde toplumsal yaşamdaki değişiklikler ile birlikte kültürel farklılıkların da iş doyumu ile yaş arasındaki ilişkiyi açıklamada bir farklılığın olduğundan bahsedilebilir.

Toker’in (2007) İzmir’de bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan kişiler ile ilgili yaptığı araştırmasında ‘yaşlıların iş doyumu düzeyleri gençlere göre farklılaştığını’ bulmuştur.



Yaptığı çalışmada, 33-42 yaş grubunun 18-25 yaş grubuna göre iş doyumunu yüksektir. Yaşın beraberinde deneyimi artırdığı, çalışmaya başlanılan ilk yıllardaki beklentinin yüksek olduğu, kişinin kendisini kanıtlama gayreti, işinden doyum elde etmesine olumsuz etkisi olup deneyim arttıkça iş doyumunu düzeyinin arttığı görülmektedir.

Yaş ile iş doyumunu arasında olumlu ilişki olduğu, araştırma sonuçlarında rapor edildiği görülmektedir. İnsan, yaşlandıkça iş doyumlarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Yaşlanma, insanı olgunlaştırır beraberinde deneyimi getirir. Hem günlük hem de iş hayatındaki deneyim, toplum ve örgüt ile uyumlu davranışlara neden olduğu, genç çalışanların ise kendilerini ispatlama endişesi ve buna bağlı olarak gayretleri, işlerinden doyum elde edememelerine neden olmaktadır. Yapılan çalışmalara bakıldığında, yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin uluslararası geçerliliğe sahiptir (Davis, 1982).

***İş doyumunu ve kıdem/deneyim.*** Deneyimli işgörenlerin deneyimsiz işgörenlere nazaran iş doyumları yüksektir ve iş doyumunu düşük olan işgörenler işlerini değiştirmek, kendilerine memnuniyet verecek iş aramalarında bulunmaktadır. İşgörenlerin işlerindeki deneyim sürelerinin artışı beraberinde iş doyum derecesinde yükselmelere neden olmaktadır. Yıllar geçtikçe, işin yapılışında edinilen deneyim, birikim, işi daha kolay ve istenilen özellikte yapılmasını kolay kılar ve beraberinde işgörenin iş doyum düzeyi yükseldiği görülür (Davis, 1982).

***İş doyumunu ve eğitim.*** İş doyumunu ile işgörenin eğitim durumu arasında tek yönlü bir ilişki söz konusu değildir. Eğitim durumu düşükse iş doyumunu düşüktür veya eğitim durumu yüksekse iş doyumunu yüksektir demek olası değildir. İş doyumunu ile eğitim arasındaki ilişki, olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Olumlu denge olabilmesi için eğitim seviyesi yüksek olan kişinin iyi koşullarda iş bulması ile söz konusu olabilir. Yüksek eğitilmiş bir bireyin, düşük yetenek isteyen ve zor iş koşullarını içeren bir işte çalışması iş doyumuna neden olmaz. İşgören, zaman içinde eğitim seviyesini artırması halinde artan eğitim

seviyesine bağı olarak beklenti düzeyi de artmaktadır. Eğer çalıştığı işyeri, artan beklentiyi karşılayamaz ise kişinin iş doyumunu düşme eğilimine girer ve sonuçta iş doyumsuzluğuna dönüşür. Eğitim, daha iyi hayatın ön şartıdır, iyi eğitilmiş insanın hayattan beklentileri artar. Bu beklentilerin karşılanamaması halinde ise kişiler mutsuz olurlar. Bir toplumda mutsuz insanların artması, mutsuz bir toplumu inşa eder. Bu nedenle bazı toplumların yöneticileri, bireyleri gereğinden fazla eğitim almalarını istemezler. Gereğinden fazla verilen eğitimin iş doyumunu azaltacağını, iş doyumsuzluğunun kişisel mutsuzluğu, sonrasında toplumsal mutsuzluğa, yabancılaşmaya, anarşiye, öfkeye, karışıklık ve karmaşaya neden olabileceğini varsayımlardır (Demir, 2007; Pelit, 2014).

Eğitim seviyesi artan işgörenin iş doyumunu, eğitim seviyesi düşük veya az olan kişilere göre daha yüksek olduğunu, eğitim seviyesinin artışının beklenti seviyesini yükselttiği, buna bağı olarak da iş doyumunun da artması lazım geldiği ileri sürülmektedir. İşgörenin eğitim seviyeleri ile iş süresince elde ettikleri deneyimlerine uygun bir iş veya pozisyonda bulunması, beklentilerine cevap vereceğinden iş doyumuna olumlu etki yapacaktır. İşgörenin, eğitim seviyesi yüksek, bilgi birikimi, yetenek ve yeterliliklerine uygun bir statüde çalışmaması, hatta kendisinden daha yetersiz kişilerin emri altında çalışması halinde işe duyarsızlaşma, iş doyumsuzluğuna, kaygıya, endişeye ve strese neden olabilecektir (Akbaş, 2015).

**İş doyumunu etkileyen örgütsel öğeler.** İş gören doyumuna neden olan bireysel öğelerin yanında örgütsel öğelerde söz konusudur. Başaran, örgütsel öğeleri işin niteliği, ödeme, yükselme olanağı, övülmek, çalışma koşulları, denetim, birlikte çalışan işgörenler, örgüt ve yönetim, işgören kişiliği (Başaran, 1982), şeklinde sıralarken Demir iş ve özellikleri, monotonluk ve teknoloji, ücret ve ödöl, gelişme ve terfi fırsatları, iş stresi, yönetim tarzı ve liderlik davranışı, iletişim, sosyal etki şeklinde bir sınıflama yapmaktadır (Demir, 2007).

Gülnar ise işin niteliği (işin kendisi), ücret ve yan demeler, bireyler arası ilişkiler, yükselme fırsatları ve çalışma arkadaşları şeklinde bir sıralamada bulunmaktadır (Gülnar, 2007).

Örgütsel öğeler ile ilgili yapılan ve bir birine benzerlikleri bulunmakla birlikte bazı farklı öğelerin de olduğu sınıflandırmalara bakıldığında ilk sırada işin niteliği geldiği görülmektedir (Başaran, 1982; Demir, 2007; Gülnar, 2007).

***İş doyumunu ve işin niteliği/kendisi.*** İş gören yeteneklerini geliştiren, öğrenmeye açık, yaratıcılığı teşvik eden, değişik becerileri sergilemeye fırsat veren, yeniliklere ve buluşlara açık, soruna odaklı ve sorun çözmeye yönelik, demokratik denetime olanaklı işler, doyum yaratmaktadır. Yüksek nitelikli işler, genelde doyum derecesini yükseltmektedir. Zor işleri başarmak işgörenlerin doyum seviyelerini üst düzeye taşımaktadır (Başaran, 2007).

Çalışma sırasındaki özgürlük ve serbestlik ile iş sonucunda aldığı geri dönüt, işgöreni motive eden kaynaklardandır. Çalışma sırasında, amirin veya işi kontrol etmekle görevli kişilerin işgörenin işine yönelik değerlendirmelerin olumlu olması, işgörene olumlu katkı sağlar ve kişiye güdüler. Çalışma sırasında, inisiyatif alabilen ve kararları kendisi verebilen çalışan, iş doyumunu ile sonuçlanan bir süreci yaşar. Bununla birlikte, yapılan iş ilgi çekici olması, her gün farklı bir biçimde seyretmesi, kişiye, kurum veya toplumda bir statüye taşması da bireyim iş doyumunu olumlu etkileyen hususlardır (Özkalp ve Kirel, 2001).

İşin niteliği, iş doyumunu etkileyen en önemli öğedir. İş gören, işi önemli ve anlamlı görmesi halinde motivasyonu ve akabinde iş doyumunu artırır. İlk önce işgörenlere, gerçekleştirilmesi gereken amacın ne kadar önemli olduğu, başarılması halinde ortaya çıkacak ürün veya hizmetin nelere hizmet edeceği, önemli sonuçlar doğuracağına inandırmak, bu yönde işgörenleri etkilemek gelmektedir. Bunun yanında, işgöreni oyalayan amaçsız faaliyetlere son verilmesi, gereksiz işlerin ayıklanması da iş doyumunun artmasına neden olur (Demir, 2007).

***İş doyumunu ile ücret ve ödül.*** Ücret kavramı, bilim dallarına göre farklı tanımlamalar getirilmiştir. Ekonomiye göre ‘emeğin fiyatı’, sosyal siyasete göre ‘işgörenin geçim aracı’, iş hukukuna göre ise ‘işgörenin fikri ve bedeni faaliyetlerinin karşılığı’ olarak tanımlanmaktadır. Ekonominin kavramı olan ücret, insan kaynağına yapılan tüm ödeme biçimlerini kuşatır. Bu ödeme biçimi, aylık, haftalık, saat başı şeklinde olabilir (Kaynak, 2000).

Ücret, sadece alınan para demek değildir. Ücret, işgörene çalıştığı için karşılığı olarak aldığı en temel ödüldür (Özdemir, 2014). Bu tanımaya göre ödül üst (şemsiye) bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenin harcadığı çaba karşılığında kendisine kurum tarafından sağlanan bazı faydalar söz konusu olup bunlar ödül olarak nitelenmektedir. Bunlardan birisi de kendisine ödenen paradır.

İşgören doyumuna neden ve ücret olarak ifade edilen para, önemli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Alınan yüksek ücret, işgöreni iş doyumuna ulaştırmaya yetmemektedir (Başaran, 1982a).

İşgörenler, yapılan iş ile alınan ücret arasında bir dengenin olmasını bekler. Para, başarının bir ölçütü olarak kullanılacaksa şayet, başarı ile alınan para arasında ilişkinin bir denge ile kurulmasını ister. Çok çalışana, az çalışandan daha fazla ödeme yapılmasını, işin hakkı olarak görür ve böyle bir yönetimin de işgörende iş doyumuna neden olur (Başaran, 1982a). Ücretlendirmede, adaletin sağlanması beklenir. Yapılan işin karşılığı belirlenirken işgören performansına bağlı ücretlendirmede adalet ve hakkaniyet yerine getirilebilirse iş doyumuna pozitif etkisi söz konusu olur. Aynı işi yapan kişilerin aynı ücreti almasının beklenmesi doğal olandır. Eşit işe eşit ücret, her meslek gurubunda veya her alanda beklenir. Aynı eğitim düzeyine, beceriye sahip işgörenin kendisinden daha fazla maaş aldığını bilen işgörenin iş doyumunun düşmesi kaçınılmazdır. Ücretlerde adaletin sağlanmadığını öğrenen işgörenler, kurumda huzursuzluk çıkarır, hakkını almak için farklı yollara başvurur veya işi terk eder (Demir, 2007).

İşin karşılığı olarak ödenen paranın iş doyumunu yükseltmesinde işgörenin bireysel özellikleri, bireysel eylemleri ve ifa edilen görev özellikleri ile ilişkisi söz konusudur. İşgörenin bireysel özellikleri olan yaşı, eğitim düzeyi, yaşam biçimi, tecrübesinin yanında bireysel emeğini gösteren yaratıcılığı, yeniliklere açık oluşu, harcadığı emeği ve görevi tanımlarken ifade edilen yeterlilik, sorumluluk, üst düzey bilişsel beceriler, mücadele gerektirme gibi durumlar ile ücret arasında bir denge kurulması iş doyumuna neden olduğu gibi iş doyumunu yükseltir (Başaran, 1982a). Sadece para ile iş doyumunu gerçekleştirmiş olsaydı dışarıdan baktığımızda çok önemli bir mevkiye geldiği halde bulunduğu yeri bırakıp giden insanları gözlemlemiş olmazdık.

Para veya ücret olarak ifade edilen ödeme, takdir edilme veya başarı gibi içsel ödüllerle kıyaslandığında, işgörenleri motive etmede en ön sıralarda yer almadığı görülmektedir. İşgörenler, çalıştıkları örgütlerde değer verilmek, adam yerine konulmak isterler. Para, önemsiz olmamakla birlikte iş doyumuna neden olan öğelerin başında gelmediğine yönelik araştırma sonuçları ile karşı karşıyayız (Eren, 2001a; Gülnar, 2007). Herzberg 1950'li yıllarda yaptığı çalışmasında, iş doyumunu öğeleri arasında ücretin üçüncü sırada yer aldığını bulmuştur (Demir, 2007; Gülnar, 2007).

Ücret, bir ödül biçimidir. Bununla birlikte ücret denince ilk akla gelen, maaş/para olduğu da açıktır. Maaş/para dışında da işgörene verilen, maddi değerinin yanında manevi değeri olan ödüller de söz konusudur. Örneğin başarı belgesi, plaket, nişan vb.. Ödüllerin çalışanları tatmin edebilmesi için işgörenin bir ihtiyacını karşılaması lazımdır. Ödül ile işgörenin gereksinimi arasında bir uyum olması lazımdır (Demir, 2007).

Gelir artışı, işgören çabalarının artması neticesinde özendirme aracı olarak kullanılmaktadır. Özellikle özel şirketlerde, performansa bağlı ücretlendirmede yapılmaktadır ve parça başına ücret ödeme şeklinde kendisini gösterir. Gelir artışı, çabaların artmasına neden olduğu gibi bazen de az gelir sağlama tehdidi de özendirme aracı olarak modern

personel idaresinde en son yol olarak kullanıldığı da söz konusudur. Gelir azalması tehdidi, genelde iş kurallarına aykırı hareket eden çalışanlar için kullanılır. Birkaç kez uyarılmış olmasına rağmen işin gereğinde uygun hareket etmeyenler için kullanılmaktadır (Eren, 2010b).

*İş doyumunu ile terfi, yükselme olanağı.* İşgörenleri özendiren somut araçlardan bir diğeri de terfi imkanıdır. İşgörenin başarısına bağlı olarak terfi etme imkanı olması, iş doyumunu ile sonuçlanır. Kurumda çalışan her işgörenin çalışma isteklerinin altında terfi beklentileri söz konusudur. Bu beklenti, işgörenin işine olan motivasyon aracıdır. Her işgören, işinde gelişmek, ilerlemek, uzmanlaşmak ve terfi etmek ister (Fındıkçı, 1999; Pelit, 2014).

657 Sayılı Kanuna göre eğitim-öğretim hizmetleri sınıfında, bir kurumda öğretmen olarak sisteme giren kişinin zaman içinde okul/kurum müdür yardımcısı, okul/kurum müdürü, ilçe milli eğitim şube müdürü ve ilçe milli eğitim müdürü gibi taşra teşkilatında olduğu gibi merkez teşkilatta da yükselme olasılığı söz konusudur. Her işgören, zaman içinde bulunduğu pozisyonunu ve statüsünü değiştirmek isteyebilir. Devlet kurumlarının büyük bir çoğunluğunda ‘görevde yükselme’ sınavları yapılır ve bu anlamda her bakanlığın “görevde yükselme” ile ilgili mevzuatı söz konusudur. Örneğin; 02 Ağustos 2015 tarih ve 29453 sayılı Resmi Gazete ‘Sosyal Güvenlik Kurumu Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği’ yayımlanmış, bu yönetmelikle Sosyal Güvenlik Kurumu merkez ve taşra teşkilatında görev yapan personelin liyakat ve kariyerlerinin usul ve esasları belirlenmiştir.

Bulunduğu pozisyondan bir üst pozisyona geçmek şeklinde meydana gelen yükselme veya kamudaki adıyla terfi sisteminde adalet, yükselme olasılığının tanınması, yükselme sıklığı gibi unsurlar, iş doyumuna olumlu katkı sağlar. Bununla birlikte terfi, kişiden kişiye farklılıklar gösterebilir ve beğenilmek, kendini yetiştirmek, akıl danışılır olmak, yarışma sonrasında derece yapmak, makam ve mevki sahibi olmak, daha fazla para kazanmak şeklinde

zuhur edebilir. Terfi, kişiden kişiye değişebileceğinden, iş doyumuna etkisi de farklı olacaktır (Başaran, 1982a).

Her işgören, işe girdiğinde başladığı statüsünde emekliliğini istemeyeceği, çalıştığı yerin kendisine yükselme imkanlarını sunması ister. İşgören, işini öğrenip yeteneklerini geliştirdikçe, tecrübesini artırdıkça bulunduğu ile yetinmek istemeyecek, statüsünü değiştirmek, daha fazla yetki ve sorumluluk sahibi olmak isteyecektir. Bu anlamda, işgörene yükselme yollarını kapatan örgütler veya yöneticiler, çalışma arzusunun azalmasına neden olacaktır (Eren, 2010b). İşgörenlerine yükselme olanağı sağlayan örgütler, çalışanlarını işlerine karşı güdüler, yükselmeyi de güdüleme aracı olarak kullanılabilirler.

Örgütlerden herkese adil bir yükselme şansı tanınması beklenir. Standartların belli, açık ve anlaşılır olmasının yanında, yükselme seçmelerinin adil olarak yönetilmesi esas olmalıdır. Kazanan ve kaybedenlerin neden ve nasıl kaybettiğinin herkes tarafından kabul edilebilir olması, her sürecin açık, şeffaf ve adil yönetilmesi ile mümkündür. Yükselme süreci açık, şeffaf ve adil olarak yürütülmemesi halinde kaybedenlerdeki iş doyumсуuzluğu, kuruma karşı olan güvensizliği artacağı açıktır (Demir, 2007; Özkalp ve Kirel, 2001).

***İş doyumunu ile örgüt ve yönetim.*** İş doyumunda, örgütün doğası ve yönetimin yapısı çok önemlidir. Kamunun güvenini kazanmış, toplumda önemli yer edinmiş, bireysel yetenek ve yeterliklerini işe koşan, takım çalışması ve yaratıcılığa vurgu yapan kurumda çalışıyor olmak, işgörenin yüksek düzeyde iş doyumuna neden olur (Başaran, 1982).

Örgüt yöneticisinin liderlik tarzı, işgörenin iş doyumunu veya doyumсуuzluğuna neden olur. Yöneticinin çalışanların duygu, düşünce ve değerlerini bilmesi ve bunlara değer vermesi, fikir ve önerilerini dikkate alması, karar süreçlerine işgörenlerini dahil etmesi, çalışanların iş doyumuna neden olur. Yönetim tarafından verilen ve tutulmayan sözler, yaşanan çatışmaların olumlu çözüm yolları ile çözülemeyişi, çalışanların negatif tutumlar takınmalarına ve iş

doyumsuzluğu ile sonuçlanabilir. Yönetici, işgörenlerin olumsuz tutumlar takınmalarını engellemek, pozitif katkı sunmalarını sağlamak için karar süreçlerine katmalıdır (Demir, 2007).

İşgörenler, kendilerini veya işlerini ilgilendiren kararlara katılma konusunda çok isteklidir. Bu istek, yaptıkları işte uzman oldukları düşüncesi ile birlikte alınacak olan kararın işin nasıl yapılacağı ile ilgili yol, yöntem ve teknikler konusunda söz söylemede kurumdan göreceği saygı ile açıklanabilir. Çözümeye yönelik fikirlerinin dikkate alınması, kişiler kendilerine olan öz saygılarını güçlendirir. Karar sürecinde fikirlerin değer bulması, alınan kararda söz sahibi olunması, kendilerine olan güvenlerini artırmanın yanında sonraki süreçte işgörenin işine olan motivasyonunu olumlu etkileyeceği ve iş doyumunu ile sonuçlanacağı öngörülür (Eren, 2010b).

İşgörenlerin karar alma sürecine katılabilmesinin yolu ilk önce kişisel olarak tanınmasından geçer. Yönetim, çalışanlarını tanımalıdır. Nelere ilgi duyduğu, nelerden hoşlandığı, ne tür yetenek ve yeterliklerle sahip olduğu, kişilik özellikleri gibi bilgiler hakkında bilgi sahibi olması, bu yönde kayıtlar tutulması, zaman zaman bu bilgilerin gözden geçirilmesi ve güncellenmesi gereklidir. İşgörenini tanıyan yönetim, onları harekete geçirmede, sinerji oluşturmada daha başarılı olur. Bu da beraberinde örgütsel amaçlar ile bireysel beklentilere ulaşmada etkili olsun. İşgöreni harekete geçiren yönetim eylemleri, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinin yanında işgörenin iş doyumuna da etkisi olacağı açıktır (Fındıkçı, 1999).

***İş doyumunu ve çalışma koşulları.*** İş yerinin fiziksel özellikleri her çalışan için önemlidir. Havalandırma, ısınma durumu, nemli olup olmadığı, sessizliği, aydınlatması, tehlike arz etmemesi, rahat ve konforlu oluşu gibi durumlar şüphesiz önemlidir. İşgörenler, işyerinin sahip olduğu bu değerlere göre orada çalışmaya veya ayrılmaya karar verebilirler. Bunun yanında, işyerinin yaşadığı yere yakınlığını da önemserler. Çalışılan iş yerinin işgörenlerin fiziksel ihtiyaçlarını karşılama durumunu, yapacağı işi kolaylaştıracak araç



grecin olup olmaması gibi hususlara dikkat ederler. Bu gibi durumlar verimliliğe ve iş doyumuna neden olurlar. Çalışma koşulları iş doyumuna etkisi olduğu gibi temel belirleyici olmadığı bilinmektedir. Genelde çalışanların işe karşı olan olumsuz tutum ve davranışları, çalışma şartlarına bağlamak sureti ile gün yüzüne çıkar. Yönetim, olumsuz tutum ve davranışları gidermek için çalışma koşullarını iyileştirmek sureti ile giderebileceğini ve iş doyumunu ortadan kaldıracaklarını düşünür. Bunun yerine psikolojik sorunlarını çalışma koşullarına yansıtmak sureti ile gün yüzüne çıkartan işgörenin sorunun asıl kaynağının araştırılması, buna yönelik çözüm yollarının bulunması ile iş doyumunu sağlanabilir (Başaran, 1982a).

Çalışma koşullarının iyi düzenlenmiş olması, işgörenin rahatlığının yanında işlerin doğru yapılması için de olmazsa olmazlar arasındadır. Bulunulan yerin çok sıcak veya çok soğuk olması, havanın nem durumu veya kirli, temiz olması gibi durumlar işgören performansını etkiler. Çalışma koşulları, işgörenin sadece işini değil özel yaşamının da etkiler. Fazla mesai, uzun süren çalışma saatleri, kişinin aile veya arkadaşlarına ayıracağı süreyi ya kısaltır ya da tamamen yok eder. Bunun yanında, kişisel ilerleme, gelişme ve yenileme fırsatlarını kullanmasını engel olur. Bu da beraberinde iş doyumuna, giderilmemesi halinde de işten ayrılmaya kadar varan bir süreci başlatır (Aydın, 2006; Kaya, 2009; Özkalp ve Kırel, 2001).

***İş doyumunu ve iş arkadaşları.*** Hawthorne araştırmaları ile grupların, birey davranışları üzerindeki etkileri dile getirilmiş sonrasında da Muzaffer Sherif'in grup normu araştırması, Salomon Asch ve Richard S. Crutchfield'in grup baskısı araştırmaları çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, grubun bireyin davranışlarını etkilediği ve hatta belirlediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan deneklerin büyük bir kısmının baskılara boyun eğdiği, çok azının ise boyun eğmediği, genelde uyum davranışı sergilediği bulunmuştur (Baysal ve Tekarslan, 1996).

İşgörenin iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi, aynı pozisyonda olan bireylerle olabileceği gibi ast ve üstlerle olan ilişkileri de kuşatır. İş arkadaşlarıyla olan ilişkinin niteliği ve kalitesi, iş doyumunun artışına neden olur. İşgörenin iş doyumunu olumlu etkileyen ilişkinin, üstlerle olan pozitif ilişki olduğu yönündedir. Amirleri tarafından takdir edilen, desteklenen, olumlu iletişim kurulan astın iş doyumunu arttığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Güner, 2007).

İş arkadaşları, işgöreni olumlu etkileyebileceği gibi olumsuz etkileri de söz konusu olabilir. Kişinin iş arkadaşlarının dostane ilişkileri, birbirini her zaman destekleyen, birbirinin eksikliğini tamamlayan veya hatasını gideren çalışma grubu, iş doyumunun oluşmasına neden olur. Çalışan, işyerindeki arkadaşlarından destek alırsa, onlarla bulunmaktan dolayı kendisini rahat hissederse, yaptığı işinde onların fikirlerini almaktan hoşlanır, yaptıklarının onlar tarafından onaylanmasının kendisi açısından çok değerli olduğunu kabul ederse, bu yaklaşımlar, işgörenin iş doyumunu olumlu etkiler. İş gören, çalıştığı iş yerini veya yaptığı işi sevmese bile çalıştığı grubun kendisini takdir etmesi, kişinin çalışma yaşamını zevkli hale getirebilir. İş arkadaşlarının dostane tutum ve davranışları, olumlu duyguların oluşmasına neden olur. Çalışılan yerdeki iş arkadaşlarının olumlu duygu, düşünce ve davranışları, işgöreni işyerine ve işine bağlar. Huzurlu çalışma ortamının oluşmasında, çalışanların olumlu ilişkileri önemlidir ve işgörenler böyle bir işyerinde çalışmaktan mutlu olurlar ve bu olumlu durum, işten doyum elde etme ile sonuçlanır (Özkalp, [Kırel – Ağlargöz] 2013).

Her işyeri karşılıklı ilişkiler yumağıdır. İşgörenler, yaptıkları işlerinde birbirine ihtiyaç duyarlar. Bu sırada ya yardımlaşır ve dayanışma içinde hareket ederler ya da çatışırlar. Birlikte çalışabilme becerisini sergilediklerinde birbirleriyle olmaktan zevk alırlar, iş sonrasında da birlikte bir şeyleri paylaşırlar, bu da işgörene doyum sağlar. İşbirliği yapılamaz da çatışma ile sonuçlanan ve devam eden iletişim ise zamanla strese dönüşür ve iş doyumsuzluğu ile sonuçlanır (Başaran, 1982a).

## İş Doyumu Kuramları

Kurumların büyümesi ve gelişmesinde, örgütsel amaçlara odaklanmış işgören davranışlarının senkronize bir biçimde müşteriye yansıtılması önemlidir. Örgütün amaçlarını gerçekleştiren çalışanlar, kurumlarının rekabet gücünü artırmasına katkı sağlamaktadırlar. Kurum çalışanlarının örgütsel amaçlara odaklanmasının önemini bilen araştırmacılar, çalışanların motivasyonu ile ilgili araştırmalar yapmışlar ve kuramlar geliştirmişlerdir. Literatüre bakıldığında, motivasyon kuramlarının kapsam ve süreç kuramları olarak iki grupta toplandığı görülmekte olup bu bölümde bu kuramlara değinilecektir. Bazı araştırmacılar, kapsam kuramlarına içerik kuramları olarak da isimlendirmektedir.

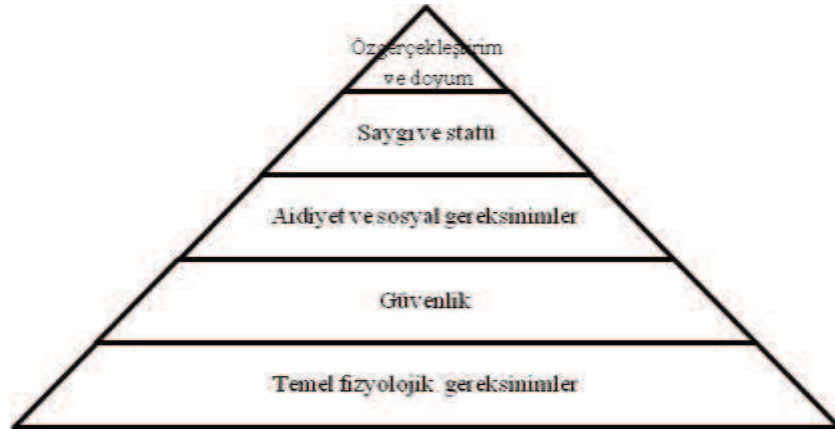
**Kapsam kuramları.** İnsanı neyin güdelediğini veya kişiyi davranışa sevk eden şeyin ne olduğu üzerine odaklanır. İnsanın gereksinimi nedir, bu gereksinimini neler karşılar. Çalışanları neyin güdülediğini çözmeye çalışır. Kapsam teorileri, insanı güdüleyen şeyin ihtiyaçları ve dürtüleri olduğunu kabul eder. Okul yöneticileri, öğretmenleri veya diğer çalışanları belirli bir şekilde göre davranmaya sevk eden nedenleri tanımlayabilirse, çalışanlarını örgütsel amaçlar için daha kolay harekete geçirebilir (Argon ve Eren, 2004; Aşan, 2007; Baysal ve Tekarslan, 1996; Özdemir, 2014; Özen Kutanis, 2003; Özkalp ve Kirel, 2001).

Maslow'un 'ihtiyaçlar hiyerarşisi', Herzberg'in 'iki faktör', Alderfer'in 'ERG' [Varlığı Sürdürme (Existence), Aidiyet (Relatedness), Gelişme (Growth)], McClellan'ın 'Başarı İhtiyacı' kuramları, bilen en önemli kapsam/içerik kuramlarıdır.

**Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı.** Kapsam kuramları içinde en bilinen en meşhur, Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Üç varsayım Maslow'un kuramının temelini oluşturur. (1) Tatmin edilmemiş gereksinimleri insanı harekete geçirir, davranışa sevk eder. Doyuma ulaşmış ihtiyaçlar, insan davranışına etki edemez. (2) İnsan ihtiyaçlarının bir önem derecesi vardır. (3) İnsan, hiyerarşide yer alan bir ihtiyacını giderip tatmine

ulaştıktan sonra bir üst basamaktaki ihtiyacı için harekete geçer, ihtiyacının etkisi altına girer (Argon ve Eren, 2004; Aşan, 2007; Baysal ve Tekarslan, 1996; Özdemir, 2014; Özen Kutanis, 2003; Rusenbaum, 1993).

Maslow, insan ihtiyaçlarını beş grupta toplamış ve düşük düzeyli ihtiyaçlardan, yüksek düzeyli ihtiyaçlara doğru bir hiyerarşi oluşturmuş ve fizyolojik, güvenlik, sosyal (sevgi, ait olma, grup kurma), saygınlık/tanınma, kendini gerçekleştirme şeklinde sıralamıştır. Bu ihtiyaçlar, aşağıdan yukarı doğru sıralandığında fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı, insanın temel gereksinimlerinden; sosyal ve saygınlık/tanınma ihtiyacı, insanın psikolojik gereksinimlerinden; kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile öz gerçekleştirme gereksiniminden kaynaklanır. Temel gereksinimler, ihtiyaçlar hiyerarşisinin tabanında yer alırken öz gerçekleştirme gereksinimleri ise hiyerarşinin tavanında yer alır (Fındıkçı, 2009; Özdemir, 2014; Özkalp ve Kirel, 2001; Robbins, 1994; Robbins ve Judge, 2012).



Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Davis, 1982, s.58).

Maslow'un kuramında, alt basamakta yer alan ihtiyaçlar giderilmedikçe üst basamakta yer alan ihtiyaçlar giderilmez. İnsan, ilk önce fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak için davranışta bulunur. Bunları tatmin etmesi durumunda güvenlik ihtiyacını gidermeye çalışır ki bu ilk iki ihtiyaç, insanın temel gereksinimlerini oluşturur. Temel gereksinimler giderilmeden, psikolojik gereksinimler ile özgerçekleştirme gereksinimlerinin karşılanması olası değildir (Aşan, 2007; Eren, 2010b; Özkalp ve Kirel, 2001). Bununla birlikte, üretimden fazla pay

alınan durumlarda, işgörenler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin altında yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamada bir sıkıntı yaşamazlar (Robbins, 1994).

***Herzberg'in iki faktör kuramı.*** Frederick Herzberg, muhasebeci ve mühendisleri konu alan araştırmasında, 'insanlar işlerinden ne ister' sorusunu sormuş ve kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durumları tanımlamalarını istemiştir. Alışma sonrasında, çalışanların kendilerini iyi hissettikleri durumlar ile kötü hissettikleri durumların birbirinden farklı olduğunu bulmuştur. Çalışanın iş yerinde kendisini kötü hissettiği, iş doyumunu sağlamadığı hatta işten ayrılmasına sebep olan hijyenik faktörler ile işyerinde mutluluğu sağlayan, iş doyumunu elde etmesine neden olan motive edici faktörlerin birbirinden bağımsız olduğunu ortaya koymuştur. Bazı unsurlar, iş doyumuna neden olurken doyuma neden olan unsurların yokluğu doyumsuzluğa neden olmaz, nötr bir durum ortaya çıkarır (Argon ve Eren, 2004; Baysal ve Tekarlan, 1996; Çetinkanat, 2000; Davis, 1982; Eren, 2010b; Robbins, 1994; Rosenbaum, 1993).

Herzberg'in  *motive eden faktörleri* başarı, tanınma, işin kendisi, gelişme ve terfi olanakları, sorumluluk, geri bildirim, onaylanma olarak ifade edilirken,  *hijyen faktörlerini* de ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, denetim, kötü alışkanlıklar, kurallar ve politika, statü, kişisel yaşantı ve buna saygı gösterilmemesi, bireysel ilişkiler olarak sıralanmaktadır (Argon ve Eren, 2004; Fındıkçı, 2009; Özdemir, 2014; Robbins ve Judge, 2012).

Çalışanlar, kendi yararlarına olmayan uygulamalardan yakınırlar ve sürekli olarak rahatsızlıklarını dile getirir. Herzberg, diğer araştırmacılar gibi iş doyumunun tam zıttının iş doyumsuzluğu olmadığını ifade eder. Aldığı ücreti düşük gören, çalışma arkadaşları ile ilişkileri iyi olmayan, iş yeri güvenliğini yeterli bulmayan çalışanın ücretinin iyileştirilmesi, iş güvenliğinin sağlanması veya iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin iyileştirilmesi, kişideki iş doyumsuzluğu ortadan kaldırır, ancak iş doyumuna neden olmaz. Hijyen faktörlerinin giderilmesi, iş doyumuna neden olsa da çalışanları motive etmesi beklenmez. Herzberg'in

kuramında hijyen faktörleri ile motive edici faktörler birbirinden bağımsızdır (Davis, 1982; Demir, 2007; Gülnar, 2007; Özkalp ve Kirel, 2001; Robbins ve Judge, 2012; Rosenbaum; 1993).

Hezberg'in kuramı ile Maslow'un kuramında benzer noktalar söz konusudur. Maslow'un hiyerarşisinde yer alan fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar, Herzberg'in kuramında hijyen faktörüne; Maslow'un tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise Herzberg'in motive edici faktörüne karşılık gelmektedir (Davis, 1982; Gülnar, 2007).

Okul yöneticileri, okullarında hijyen faktörlerini sağlayabilirse, öğretmen ve diğer çalışanların iş doyumuzluğunu giderebilir. Bununla birlikte motivasyon sağladığını söylemek olası değildir. Okul yöneticileri, çalışan için başarı fırsatları yaratabiliyorsa, kişisel gelişim ve terfi imkanlarını oluşturabiliyorsa, işin kendisini çalışan için ilgi çekici hale getirebiliyorsa, çalışanları motive edebilir, çalışanlardan yüksek performans elde edebilir, çalışanın iş doyumuna ulaşmasına sağlayabilir (Eren, 2010b; Özdemir, 2014).

**Clayton Alderfer'in ERG kuramı.** Clayton Alderfer'in Maslow'dan farklı olarak, insanların varlığını sürdürme (existence), ilişki/aidiyet (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyacı olduğunu ifade etmiş ve tanımladığı üç ihtiyacın ilk harflerini bir araya getirerek (ERG) kuramını isimlendirmiştir. Alderfer'in kuramı da Maslow gibi ihtiyaç merkezlidir. Ancak, Alderfer ihtiyaçların öğrenilebileceğini ve bireyden bireye değişebileceğini ifade eder (Aşan, 2007; Özdemir, 2014).

Alderfer'in kuramında ifade ettiği varlığını sürdürme ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacına karşılık gelir. Varlığını sürdürme ihtiyacı, hayatta kalma veya hayatını devam ettirebilmek için her türlü tehlikelerden uzak olma halidir. İlişki/aidiyet ihtiyacı olarak ifade ettiği ikinci ihtiyaç biçimi sosyal ilişkiler kurma olarak ifade edilen Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü sırasında yer alan 'sosyal ihtiyaca' karşılık gelmektedir. İlişki/aidiyet ihtiyacı, insanın diğer insanlarla hem iş yaşamında hem özel yaşamında, kısacası

sosyal yaşamında iyi ilişkiler kurma ve devam ettirme ile ilgilidir. Alderfer'in kuramında tanımladığı üçüncü ihtiyacı olan 'gelişme' de Maslow'un 'kendisini gerçekleştirme' ihtiyacına karşılık gelmektedir. Gelişme ihtiyacı, insanın bütün güçlerini kullanmak sureti ile kendisini geliştirme, kendisini kanıtlama, başarı, güç, toplumda bir yer edinme adına ihtiyaçlarını karşılama durumudur (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007; Argon ve Eren, 2004; Baysal ve Tekarslan, 1996; Çetinkanat, 2000; Gülnar, 2007; Kutanis Özen, 2003; Özdemir, 2014).

Alderfer'in kuramı da Maslow'un kuramı gibi bir hiyerarşik değildir. İhtiyaçların karşılanması kişiden kişiye değişebilir ve belirli bir sıra izlemeden de ortaya çıkabilir. Kişinin ilişki/aidiyet ihtiyacı, varlığını sürdürme ihtiyacından önce gelebilir ve ihtiyaçlar sürekli olarak yer değiştirebilir. Maslow, bir basamaktaki ihtiyaç giderildiğinde hiyerarşide yer alan bir üst ihtiyaca geçilebileceğini ifade ederken Alderfer, tanımlamış olduğu üç farklı ihtiyacın hepsinin bir defada ortaya çıkabileceğini, kişinin bunları aynı anda yaşayabileceğini ifade eder. Maslow gibi üst ihtiyaçların karşılanmasını, alt ihtiyaçların karşılanmasına bağlamamıştır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007; Baysal ve Tekarslan, 1996; Gülnar, 2007).

Alderfer, üç farklı ihtiyaç tanımlamasının yanında, ortaya çıkışı bakımından da *sürekli* ve *dönemsel* olarak tanımlamada bulunmuştur. İnsanı sürekli motive eden ihtiyaçlar vardır ki bunlar başarı, sevilmek, herkes tarafından tanınan biri olmak gibi. Sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar ise üst düzey ihtiyaçlardır. Bütün üst düzey ihtiyaçlar, sürekli ihtiyaçlar içinde yer alır. Dönemsel ihtiyaçlar ise belirli aralıklarla ortaya çıkar ki giderilmesi durumunda kişiyi motive etmezler. Örneğin acıkınca açlığın giderilmesi, su ihtiyacının karşılanması gibi (Baysal ve Tekarslan, 1996; Kutanis Özen, 2003).

**David McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramı.** McClelland da güdülerin öğrenilebileceğini ifade ederek Alderfer'le benzerlik arz ederken Maslow'dan farklılaşır. Öğrenme, insan yaşadıkça devam eden bir eylem olup insanın kendini gerçekleştirme

ihtiyacını karşıladığı dönemde bile olabilir. İnsan, her zaman ve yaşta öğrenen olduğundan, kişi öğrenir ve güduları değişebilir (Argon ve Eren, 2004).

McClelland'ın kuramı da Maslow gibi ihtiyaç üzerine kurulmuştur (Özdemir, 2014). İhtiyaçları da üç grupta toplamış ve başarı, güç kazanma ve bağlanma/ilişki kurma olarak sınıflandırmıştır. Başarı ihtiyacı, son yaptığını bir öncekinden daha iyi yapmayı; güç kazanma ihtiyacı, diğer çalışanları kontrol etmeyi ve etkilemeyi; bağlanma/ilişki kurma ihtiyacı, dostça ilişkiler kurma ve sürdürmeyi ifade eder (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007; Argon ve Eren, 2004; Aşan, 2007; Çetinkanat, 2000; Eren, 2010b; Fındıkçı, 2009; Özdemir, 2014; Özen Kutanis, 2003; Özkalp ve Kirel, 2001; Robbins ve Judge, 2012).

McClelland, başarıma güdüsü yüksek kişilerin, kişisel sorumluluk almaktan çekinmediği gibi özellikle bu tür görevlere talip, riske girmeye yatkın olduğu, başarı veya başarısızlık konusunda dönüt almada kararlı olduklarını aynı zamanda da yetenekli ve yetkin kişiler ile çalışmayı tercih ettiklerini söylemektedir. Başarı ihtiyacı yüksek olan yönetici, kişisel sorumluluk almadığı zaman iş doyumunu düşük olmaktadır. Bununla birlikte, başarıma ihtiyacı yüksek çalışanlar, şans yolu ile veya kumar olarak ifade edilebilecek şekilde kazanılmış başarıyı kabul etmezler. Daha çok, başarı için mücadele etmek, başarı veya başarısızlıkta sorumluluk almak tercihleridir (Argon ve Eren, 2004; Eren, 2010b; Robbins, 1994).

Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarının neler olduğu yönünde bilgi sahibi olmaları ve işleri bu ihtiyaçlara göre düzenlemeden başlayarak işe uygun çalışan seçimine kadar varan bir yelpazede düzenleme yapabilmelidir. Yönetici, başarı ihtiyacının ilişki kurma ve güç kazanma ihtiyaçlarından daha güçlü bir ihtiyaç olduğunu da bilmelidir. Başarı ihtiyacının karşılanması, beraberinde ilişki kurma ve güç ihtiyacını getirir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007). Devlet okullarındaki yöneticiler, öğretmenlerin ihtiyaçlarını tahmin etme veya öğrenme dışında, kişiyi işe alma yetkileri söz konusu değildir. Bununla birlikte kurum içinde yapılacak olan



işlerde veya herhangi bir projede kimin çalışacağına karar verebilme yetkileri söz konusudur. Bu noktada, öğretmenlerin ihtiyaçlarına uygun görevlendirmeler yapabilen yönetici, öğretmenlerinin başarı ihtiyacını karşılayabilir ve kişinin iş doyumuna neden olabildiği gibi kendisinin de iş doyumunu ile sonuçlanan bir süreci yönetebilir.

McClelland, başarılı kişilerin yüksek başarı ihtiyacı ile hareket ettiklerini bulmuştur. Bunun için başarı ihtiyacı veya başarıya sevk eden güdüler, başarısız insanlara, gruplara öğretilebilir. Başarıyı öğrenen kişi veya gruplar, kendilerini değiştirebilir ve başarı ihtiyacı ile hareket edebilirler. Yöneticiler, çalışanlarını motive etmek istiyorlarsa, ihtiyaçlara uygun görevlendirmeler yapmak sureti ile bunu başarabilirler (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007; Argon ve Eren, 2004; Aşan, 2007).

**Süreç kuramları.** Davranışın ortaya çıkışından başlayıp sonlandığı döneme kadar devam eden süreçte, davranışı etkileyen değişkenler üzerine odaklanır (Eren, 2010b; Gülnar, 2007). Kapsam kuramları, insanı neyin güdülediğine odaklanırken, süreç kuramları insanların nasıl güdülendiğine odaklanır. Bununla birlikte, süreç kuramlarının merkezinde birey yer alır. Her birey biriciktir ve diğerinden benzersizdir. Bu benzersizliğin motivasyon üzerindeki önemini merkeze alır. Ayrıca, çalışanların gereksinimlerini karşılamak için kullanılan dışsal etkenlerin neler olduğu ile ilgilenir (Eren, 2010b; Gülnar, 2007; Özdemir, 2014).

**Vroom'un beklenti/ümit kuramı.** Beklenti kuramı, Victor Vroom tarafından geliştirilmiş olup üç varsayıma dayanır. (1) İnsan davranışı, kişinin özellikleri ile çevresel koşulların etkileşimi sonucunda ortaya çıkar. Kişinin psikolojik durumu, deneyimleri, kurumdan beklentileri ve bir dünya görüşü vardır. Kurumun yapısı, organizasyonun ücret-ödül, yönetim ve denetim biçimi gibi durumlar, çalışanın davranışlarını biçimlendirmede veya yönlendirmede etkilidir. (2) Her bir çalışan diğerinden farklı olduğu gibi beklentileri de farklıdır. Beklentilerindeki şiddet farklılığı, çalışmaya etkisi farklıdır ve kişiden kişiye değişen iş doyumunu neden olur. (3) Çalışanların, beklentilerine ulaştıracak farklı davranış

biçimleri vardır ve bunlar arasından seçim yaparlar. Kurumlar, ödüllendirilecek davranışları tanımlamışlardır. Çalışan, bu ödülleri arzu etmediği zaman kurumun istediği davranışları sergilemede istekli davranmaz (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007; Eren, 2010b).

Beklenti kuramında üç kavram söz konusudur. Bunlar (1) başarı, ödül, beklenti ilişkisi, (2) istek ve ihtiyaç şiddeti, (3) çaba, başarı, beklenti ilişkisidir.

*1. Başarı, ödül, beklenti ilişkileri:* Her insan yaptığı davranışın sonunda olumlu veya olumsuz bir beklenti içine girer. Yaptığı davranış sonunda başarılı olmuşsa, ödül; başarısız olmuşsa da cezalandırma beklentisi içine girer. Çalışan, kendi kişilik özelliklerine göre ödülü değişik biçimlerde yorumlar ki bunu kuramın üçüncü varsayımını açıklanırken ifade edilmeye çalışılmıştır (Eren, 2010b).

*2. İstek ve ihtiyaç şiddeti:* Kurum tarafından belirlenen ödül ve cezaya yönelik, istek veya ihtiyacın şiddeti, çalışandan çalışana farklıdır. Bir ödül, bir çalışanın öncelikler listesinde birinci sırada yer alırken başka bir çalışan için ise listenin sonunda yer alabildiği gibi listesinde hiç de yer almayabilir. Ceza da aynı şekildedir (Gülner, 2007). Öğretmen, yaptığı iş sonrasında, sözlü teşekkürden başlayıp görevinde terfi ile sonuçlanabilecek istek içinde bulunabilir. Başka bir öğretmen için ise, mesai arkadaşlarıyla dostane ilişkiler içinde olmayı istemek, amirlerinin belge ile ödüllendirilmesi veya terfi etmesinden daha önemli olabilir.

*3. Çaba, başarı, beklenti ilişkisi:* Çalışanın göstereceği davranış, iki nedene bağlıdır. Bunlardan birincisinde, kurumsal hedeflere ulaşmak için sergilenmesi gereken davranışları sonucunda beklentiye girme; ikincisi ise sergilenen davranışlar sonucunda başarıya ulaşmadır (Eren, 2010b).

Vroom'un kuramında ödüller içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmıştır. Çalışan, işindeki başarıdan dolayı gurur içerisindeyse bu tam bir içsel ödüdür. Bu sayede huzuru yakalar, kendisini de geliştirdiğini düşünür. Başarı seviyesine kendisi karar verir ve bundan doyum elde eder. Çalışana yapılan ücret artışı, bulunduğu pozisyonun veya statünün değiştirilmesi,

ekstra prim gibi ödüllendirmeler ise dışsal ödüldür. Dışsal ödüller, üstler tarafından astlara uygulanan bir durumdur. Üstler, bazen bunu çalışanları cezalandırmak için de kullanabilir (Eren, 2010b).

Çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları sergilemede, ihtiyaçlarının karşılanması konusundaki beklentileri ile uyumlu olduğunda iş doyumunu ile sonuçlanan bir sürece girer. İş doyumunu, ihtiyaç doyumuna bağlıdır. Çalışanlar, ihtiyaçlarını karşılayan olay ve olgulara yönelirler. İnsan, ihtiyacını karşılamayacak olan şeylere karşı istekli değildir (Gülнар, 2007).

Yöneticiler, işgören beklentilerinin birbirinden farklı olduğunu bilmeli ve bunu dikkate almalı, her bir çalışanını çok iyi tanımalı, hangi çalışan için hangi ödülün önemli olduğunu yönünde bilgiye ya da öngörüye sahip olmalı, sağlıklı iletişim kanallarını kurmalı ve yönetmeli, güvene dayalı bir ortam oluşturmalı, çalışanların beklentiler doğrultusunda tercih ettikleri davranışların neler olduğuna odaklanmalıdır (Argon ve Eren, 2004). Bunları yapabilen yöneticiler, kurumsal amaçların başarılmasına katkı sağlayabilir, çalışan beklentilerini karşılayabilir ve çalışanların iş doyumuna ulaşmasına yardımcı olabilir.

***Adams'ın eşitlik kuramı.*** Çalışanlar, eşit işe eşit ücret ödenmesi konusunda sürekli olarak kendileri ile eşitlerini karşılaştırır veya kıyaslar. Eşiti olan çalışanın bireysel yeterlikleri ve yaptığı iş ile kendi yeterlikleri ve yaptığı işi karşılaştırmak sureti ile emek - ödül denklemi kurulmaya çalışılır. Çalışanlar, işyerinde yöneticilerin eşit davranmalarını bekler, eğer yöneticilerin eşit davranmadığı yönünde bir hisse kapılırlarsa iş doyumсуuzluğu meydana gelir. Çalışan, yönetimin eşitliği ve dengeyi sağladığını görür veya hissederse kurumunda mutlu olur ve huzura erişir. (Eren, 2010b; Gülнар, 2007; Özdemir, 2014; Robbins, 1994).

J. Stacey Adams'ın kuramında, bir çalışanın girdi-çıktısı ile diğer çalışanın girdi-çıktısının karşılaştırmasıdır. İş doyumunu da iki farklı çalışanın girdi-çıktısının

karşılaştırmasının bir sonucudur. Girdiler çalışanın sahip olduğu bilgi, zeka, beceri, yetenekler, deneyim, gösterdiği çaba gibi kuruma vereceği her şeydir. Çıktıya gelince de ücret, terfi, pozisyon, güvenlik gibi değişkenlerdir (Argon ve Eren, 2004; Aşan, 2007; Çetinkanat, 2000; Eren, 2010b; Robbins, 1994). Çalışanın girdi ve çıktısında sergilemiş oldukları davranışlar, örgüt için yaptığına karşılık elde edeceği sonucun bir parçasıdır. Çalışan, daha fazla ödül alacağını bilerek yüksek performans sergilemek gerektiğini düşünür ve bu düşünce ile edimlerini üst seviyeye çıkarabilir (Türk, 2007).

Kendi girdileri	Karşısında	Diğerlerinin girdileri
-----		-----
Kendi çıktıları		Diğerlerinin çıktıları

*Şekil 3.* Adams'ın Eşitlik Kuramı (Kaynak: Çetinkanat, 2000, s.27).

Kurumdaki iki çalışan, eğer aynı çabayı harcıyorsa aynı ödülü almalı; biri diğerine göre daha fazla çalışıyorsa, daha fazla çalışan daha az çalışana göre ödülde daha fazla pay almalı; aynı şekilde daha az çaba gösteren çalışan da ödülde daha az pay almalıdır. Çalışanlar, çaba-ödüle adaletin sağlanması beklentisi içindedirler. Bu beklenti gerçekleştiğinde, iş doyumunu; gerçekleşmediğinde de iş doyumsuzluğu ile sonuçlanan çalışan davranışları ile karşı karşıya kalınır (Baysal ve Tekarslan, 1996). Yöneticiler, çalışanlarının eşitlik ve adalet konusunda yanlış bilgi edinmelerine veya fikirlere kapılmalarını engellemek için çalışanları ile çift yönlü, sağlıklı iletişim ağları kurmalı ve yönetmeli, kurumdaki kuralların bütün çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlamalı, girdi-çıkıtı arasındaki ilişkiyi açık hale getirmelidir (Çetinkanat, 2000).

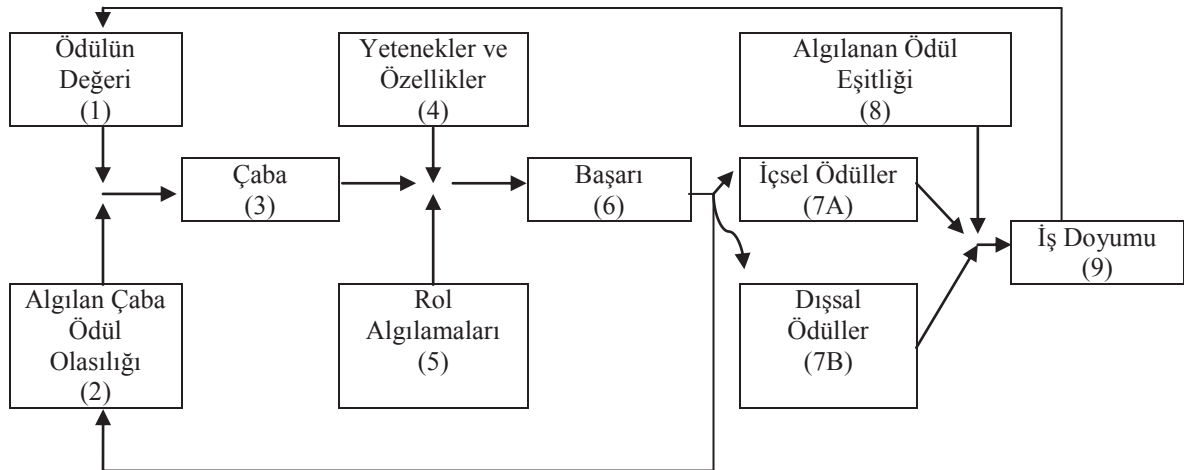
Eğitim çalışanları, kıdemlerini karşılaştırmak sureti ile ne kadar maaş aldıklarını merak ederler. Devlet okullarında çalışan kişilerin aldıkları maaş birebir benzerken, özel okullarda çalışan eğitim işgörenlerinin aldıkları maaş aynı olmayabilir. Özel okullarda kendisi ile aynı deneyime sahip eğitim işgöreninin kendisinden daha fazla maaş aldığını gören kişinin iş doyumunun düşmesi, yüksek maaş alan kişinin ise iş doyumunu artırması beklenir (Robbins,

1994). İş doyumunu veya iş doyumsuzluğu, çalışanın girdi davranışları ile bu davranışları sonucunda elde ettiği çıktı arasındaki farktan kaynaklanır. Girdi davranışları ile çıktı ürünleri arasındaki fark küçükse iş doyumunu, fark büyükse iş doyumsuzluğu meydana gelir (Türk, 2007).

Çalışanlar, yönetimin eşitsizlik yaptığı yönünde bir bilgi veya kanaate sahip olduklarında, çabalarını en alt seviyeye düşürebilir, çalıştığı ortamdan memnuniyetsizlik duyup bunu çeşitli ortamlarda dile getirip kurumu ile ilgili negatif propogandada bulunabilir, örnek aldığı kişi veya grupları örneklikten çıkarabilir, diğer çalışanları da olumsuz etkileyebilir, çabalarını azaltma yönünde enformasyon sağlayabilir hatta çalıştıkları işlerinden ayrılabilirler (Özen Kurtis, 2003; Özkalp ve Kirel, 2001).

**Porter-Lawler'in beklenti/ümit kuramı.** Porter ve Lawler'in kuramı Vroom'un kuramının geliştirilmiş halidir. Porter-Lawler'in kuramında güdülenme, iş doyumunu ve çaba üç ayrı değişken olup birbirleriyle olan ilişkileri çok farklıdır (Argon ve Eren, 2004; Baysal ve Tekarslan, 1996; Eren, 2010b).

Vroom gibi Porter-Lawler de içsel ve dışsal ödülde bahseder. İster içsel, ister dışsal ödül olsun, çalışan ödülün adil olup olmadığı ile ilgilenir ve bununla ilgili değerlendirmede bulunur (Baysal ve Tekarslan, 1996). Ödül, ihtiyacı karşılıyorsa değerlidir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007).



Şekil 4. Porter ve Lawler'in Modeli (Kaynak: Argon ve Eren, 2004, s.129).

Kuramın iki önemli varsayımı söz konusudur. Bunlardan birincisi, çalışanın başarısıyla ilgili değerlendirmesidir. İşgören başarısı seviyesi ile verilen ödülün orantılı olup olmadığını test eder. Başarı-ödül denkleminde adalet olup olmadığı değerlendirmenin özüdür. Adalet olduğu yönünde kanaate sahip olan çalışanda iş doyumu, olmadığında da iş doyumsuzluğu olacaktır. İkincisi ise kurumun, çalışandan beklediği davranışlar olup bu davranışları sergilemesini engelleyen en önemli unsur, rol çatışmasıdır. Rol çatışmasına maruz kalan çalışanın performansı düşer, buna bağlı olarak da başarı durumu olumsuz etkilenir. Çalışanların yetki ve sorumlulukları tanımlandığında, rol çatışmaları ya yok olacak ya da en azından azalacaktır. Roller ve görevlerin belli olduğu örgütsel yapılarda, işler planlandığı gibi yürütmesini sağlayacak çalışan güdülenmesi söz konusu olacaktır. Bu da beraberinde başarıyı getirecektir (Eren, 2010b).

**McGregor'un X ve Y kuramı.** McGregor, insanı iki şekilde tanımlamış ve olumsuzlukları X, olumluları da Y olarak adlandırmıştır. X kuramı insanın dış etkiyle, Y kuramı ise iç etkiyle güdülenebileceğini varsayar ve bu iki kuram doğrunun iki zıt uçlarında yer alır. McGregor, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkileri gözlemlemiş ve kuramını bu gözlemler üzerine inşa etmiştir. X kuramına göre insan tembeldir, kontrol edilmediğini fark ettiğinde işini yapmaz, işten kaçır. Bu yüzden yöneticiler sürekli olarak çalışanlarını kontrol etmelidir. Y kuramına göre ise insan çalışkandır ve işi, bir oyun veya eğlence gibi bedensel, duygusal bir ihtiyaç olarak algılar. Çalışmak doğal bir süreçtir. Bu yüzden sorumluluk almaya uygundur, kendilerini kontrol etmeseniz bile işlerinin gereğini yapar (Robbins ve Judge, 2012).

McGregor'un X kuramında insan, bencildir ve örgütsel hedefler için eylemde bulunmayı, çaba göstermeyi istemez. Örgütü için bir şeyler yapmayı arzu etmez ve imkan buldukça işten kaçmaya çalışır, kaytarır. Değişiklikleri sevmez ve yeniliklere hiçbir zaman

açık değildir. Yöneticiler, örgütsel hedefler için çaba göstermeyen çalışanlara karşı sert, hoşgörüsüz, yönlendirici ve kontrol edici davranışlar sergilemek zorundadırlar (Özkalp ve Kırel, 2001).

Tablo 1

*McGregor'un X ve Y Kuramı*

<b>X Kuramı</b>	<b>Y Kuramı</b>
1. İş, doğal olarak çoğu insan için hoşnutsuzluktur.	1. Şartlar uygunsa, iş oyun kadar doğaldır.
2. Çoğu insan, sorumluluk almak için az isteklidir, yönetilmesi tercih eder, iddialı değildir.	2. Öz denetim, genellikle örgütsel hedeflere ulaşmada vazgeçilmez bir unsurdur.
3. Çoğu insanın örgütsel sorunları çözmede yaratıcılık kapasiteleri azdır.	3. Örgütsel problemleri çözmede yaratıcılık kapasitesi nüfusta yaygın bir şekilde dağılmıştır.
4. Motivasyon yalnızca fizyolojik ve güvenlik seviyelerinde gerçekleşir.	4. Motivasyon, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme seviyelerinde olduğu kadar, fizyolojik olarak bir güvenlik seviyesinde gerçekleşir.
5. Çoğu insan, örgütsel amaçlara ulaşmak için sıkı sıkıya denetlenmeli ve sıkı sıkıya sıkıştırılmalıdır.	5. İnsanlar, doğru motive oldukları takdirde, iş yerinde yaratıcılıklarını kendileri yönlendirilebilir.

(Kaynak: Hersey, Blanchard ve Jhonson, 2000, s.60)

McGregor'un Y kuramında ise insanın güdülenmesi için yöneticinin bir şey yapmasına gerek yoktur. İnsan kendiliğinden sorumluluk almaya uygundur. Çalışan, karşılaştığı bir problemle baş edebilmek için karar alır ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için aldığı karar doğrultusunda eylemde bulunur. Doğasında bir şeyleri başarma arzusu bulunan insan, kendisine dışarıdan da bir etki gelmeden eyleme geçebilir (Argon ve Eren, 2004).

### **İlgili Yayınlar ve Araştırmalar**

Savaş (2012), okul müdürlerinin duygusal emek gösterimlerinin, öğretmenlerin genel iş doyumunu ile dışsal doyumunu, pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, ancak içsel doyumları arasında anlamlı ilişki olmadığı; okul müdürlerinin duygusal emeğin 'derinlemesine rol yapma' boyutunda öğretmenlerin genel iş doyumunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ve yüksek düzeyde derinlemesine davranış gösteriminde bulunan müdürlerle çalışan öğretmenlerin genel iş doyumunun yüksek olacağı yönünde bulgulara ulaşmıştır.

Kaya (2009), duygusal emek ile ilgili çalışmasını özel okullardaki öğretmenler üzerine yürütmüştür. Öğretmenler, duygusal emek kurallarına uydukları ve duygusal emek

harcadıklarında velilerin memnuniyeti ile okuldaki performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini, duygusal emeğin yaş, cinsiyet ve medeni duruma göre değişmediğini, duygusal emek ile dışsal doyum arasında anlamlı ilişki olduğunu, duygusal emeğin iş doyumunu üzerinde açıklayıcı bir etkisi olmadığı yönünde sonuçlara ulaşmıştır.

Polatkan (2016), ‘Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki’ adlı çalışmasında, cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim ve medeni durum açısından ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek gösterimlerinde farklılık olmadığı, ancak yaş değişkeni açısından ise derin rol yapma boyutunda 46 yaş ve üzeri öğretmenlerin 30 yaş ve altı öğretmenlerden daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunduğu; öğretmenlerin iş doyumunun içsel, genel ve dışsal olarak sıralandığı, yaş, eğitim ve medeni durum açısından iş doyumunda farklılık olmadığı, cinsiyet değişkeninde ise içsel ve genel iş doyumunda fark yokken dışsal doyumda erkeklerin kadınlara göre daha fazla iş doyumunu elde ettiği, mesleki kıdem açısından ise içsel doyumda fark yokken dışsal ve genel iş doyumunda öğretmenliğinin ilk yıllarında olan öğretmenlerin daha fazla iş doyumunu elde ettiği bulgularına ulaştığı görülmektedir.

Aydoğan ve Bıyık’ın (2014) duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi çalışmasını öğretmenler üzerinde yürütmüşler ve bu çalışmada Diefendorff ve arkadaşların ölçeğini kullanmışlardır. Yürüttükleri araştırmalarında, yaş ile duygusal emek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, yaş arttıkça duygusal emek gösterim düzeyinin arttığı; erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre duygusal emek gösterim düzeylerinin yüksek olduğunu, ‘kadınlar duygusaldır’ genel kabulüne uymayan bir sonuca ulaştıkları; evli öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin bekar öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinden yüksek olduğu, evliliğin kişinin duygusal yönünü güçlendirmiş olabileceği ve eğitim açısından ise herhangi bir fark olmadığını; kıdem arttıkça duygusal emek gösteriminin de arttığı tespit etmişlerdir.



Begenirbaş ve Basım'ın (2013) duygusal emekte bazı demografik değişkenlerin rolü çalışmasında, Diefendorff ve arkadaşların ölçeğini kullandıkları ve okul türü ile branş açısından duygusal emek gösterimlerinde fark olmadığı; kadın öğretmenlerin yüzeysel rol yapma ile derin rol yapma boyutlarında, erkek öğretmenlerin samimi duygular boyutunda puan ortalamalarının daha yüksek ve farkın anlamlı olduğu, genel duygusal emek gösteriminde ise kadın öğretmenlerin puan ortalamalarının daha yüksek ve farkın anlamlı olduğu, kadın öğretmenlerin mesleklerini icra ederken erkek öğretmenlere göre daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları; katılımcı öğretmenlerin elli yaş ve üstünün duygusal emek gösterim puanlarının diğer yaş gruplarına göre yüksek olmasına karşın farkın anlamlı olmadığını yönünde bulgulara ulaştıkları görülmektedir.

Yılmaz ve diğerleri (2015), öğretmenlerin duygusal emekleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki adlı çalışmasında, Diefendorff ve arkadaşların ölçeğini kullanmışlar ve öğretmenlerin duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutunda en az, samimi duygular boyutunda ise en fazla duygusal emek gösteriminde buldukları; öğretmenlerin duygusal emeklerinin cinsiyet, medeni durum, okul türü ve branş değişkenine göre farklılaştığını; erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre, evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre daha fazla yüzeysel rol yapma gösteriminde bulduklarını; ilkökul öğretmenlerinin genel lise öğretmenlerine göre daha fazla yüzeysel ve derinden rol yapma gösteriminde bulduklarını tespit etmişlerdir.

Basım ve diğerlerinin (2013), öğretmenlerde kişilik özelliklerinin duygusal tükenmeye etkisi; duygusal emeğin aracılık rolü çalışmasında, Diefendorff ve arkadaşların ölçeğini kullanmışlar ve cinsiyet ve yaşın yüzeysel rol yapmada negatif etkiye neden olurken samimi duygu gösteriminde ise pozitif etkiye neden olduğu; duygusal emek davranışlarının duygusal tükenmeyi anlamlı olarak etkilediğine ulaşmışlardır.

Karakaş ve diğerlerinin (2016), öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının iş doyumlarına etkisi çalışmasında, duygusal emek davranışları için Begenirbaş ve Meydan'ın öğretmenler için uyarlamış olduğu 'duygusal emek davranışları ölçeği'ni, iş doyumunu için ise 'Minnesota iş doyum ölçeği'ni kullanmışlardır. Öğretmenlerin mesleğe yönelik içsel doyumlarının yüksek, dışsal doyumlarının orta düzeyde olduğunu; duygusal emek davranışları ile iş doyum arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğunu; duygusal emek davranışlarının kendi içindeki boyutlarında ise pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu yönünde sonuçlara ulaştıkları görülmektedir.

Köksel (2009), iş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma başlıklı yüksek lisans çalışmasını kamu ve özel sektörde çalışan doktorlar üzerinde yürütmüştür. Köksel (2009) çalışmasında, duygusal emekte demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, iş yerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi) bağlı bir fark olmadığı; kamuda çalışan doktorların, özel sektörde çalışan doktora göre daha fazla yüzeysel rol yapma duygusal emek gösteriminde bulduklarını, derin rol yapma duygusal emek gösteriminde ise kamu ve özel sektör arasında fark olmadığı; yüzeysel rol yapma duygusal emek gösterimi ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu; yüzeysel rol yapmanın duygusal emek gösteriminin iş doyumunu azalttığı; derin rol yapma duygusal emek gösterimi ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ilişki olduğu; derin rol yapma duygusal emek gösteriminin iş doyumunu arttırdığı yönünde bulgulara ulaştığı görülmektedir.

Altın Gülova ve diğerlerinin (2013) üniversite öğrenci işleri personelinin duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide amir desteğinin rolü ile ilgili çalışması üç üniversite çalışanı ile sınırlı olmak kaydıyla yapılmış olup kadınların daha çok duygusal emek harcadığına yönelik bir tespitlerinin olmadığı görülmektedir.

Çoruk (2014), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde görev yapan idari personelin duygusal emek davranışları ile ilgili yürüttüğü çalışmasında, samimi/doğal duygular, kısmen

de yüzeysel rol yapma gösteriminde bulduklarını, erkekler ile kadınların derin rol yapma gösterimlerinde anlamlı fark söz konusu olduğunu ve bu farkın erkekler lehine olduğunu, hizmet süresi artışının derin rol yapmada gösterimi arttırdığını, yaş arttıkça kişilerin duygularını kontrol ve düzenlemesi arasında pozitif ilişki olduğu yönünde bulgulara ulaştığı görülmektedir.

Ünler Öz (2007) banka çalışanlarının duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi üzerine yaptığı çalışmada, duygusal emek ile yaş, medeni durum, meslekte geçirilen süre demografik değişkenler ile ilişkisinin yanında duygusal davranış kurallarını benimseme, itaat etme ve özdeşleşme gibi hususları incelemiş olup kurumdan ayrılma niyetinde erkekler ile kadınlar arasında anlamlı fark olduğunu, erkeklerin kadınlara oranla daha fazla ayrılma niyetinde olduğunu, işe bağlılıkta erkekler ile kadınlar arasında bir fark olmadığını, kıdem arttıkça derin rol yapma gösteriminde artış olduğunu, duygusal emek gösteriminde cinsiyet bakımından fark olmadığı yönde bulgulara ulaşmıştır.

Aytaç ve diğerleri (2011) sosyal hizmet uzmanları üzerinde yapmış oldukları araştırmalarında, duygusal emeğin boyutları olarak 'sıklık, yoğunluk, sahte duygular, derinlemesine eylem, çeşitlilik, gizlenen duyguları' almıştır. Araştırma konusu duygusal emeğin iş tatmini ve tükenme düzeyine etkisidir ki duygusal emek ile iş tatmini ve tükenme arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı yönde bulgulara ulaştığı görülmektedir.

Çekiç ve Göç'ün (2016), sınıf öğretmenleri ile lise öğretmenlerinin duygusal emek gösterim düzeyleri ile ilgili araştırmasında, Diefendorff'un duygusal emek anketini Türkçeye uyarlayan Basım ve Beğenirbaş'ın ölçeğini kullanmışlardır. Öğretmenlerin en çok samimi duygular, en az yüzeysel rol yapma boyutunda duygusal emek gösteriminde buldukları görülmektedir. Yüzeysel rol yapma ile derin rol yapma boyutunda sınıf öğretmenlerinin lise öğretmenlerine göre daha düşük duygusal emek gösteriminde buldukları, samimi duygular boyutunda ise sınıf öğretmenlerinin lise öğretmenlerine göre daha fazla duygusal emek

gösteriminde buldukları; derin rol yapma boyutunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları bulgularına ulaşmışlardır.

Girgin (2009) 'Öğretmenlerin İş Doyumuna Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi' çalışmasında cinsiyet açısından iş doyumları arasında fark olmadığı, evli öğretmenlerin iş doyumunun bekar öğretmenlere göre daha fazla olduğunu bulmuştur.

Karaköse, T., ve Kocabaş, İ., (2006) 'Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri' çalışmasında, cinsiyet, deneyimin ve yaş değişkenine bağlı olarak öğretmenlerin iş doyumları arasında fark olmadığını buldukları görülmektedir.

Dağdeviren Gören (2007) 'İş Yaşamı ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama' adlı çalışmasında, eğitim, yaş ve medeni durum ile iş tatmini arasında ilişki olmadığını bulmuştur. Kadınların iş doyumunun erkeklere göre daha fazla olduğu, alt kademe çalışanlarının iş doyumunun daha fazla olduğu, toplam çalışma süresi 6-10 yıl olanların iş doyumlarının 5 yıl ve altı çalışanlar ile 11-20 yıl arası çalışanlara göre daha düşük iş doyumuna sahip olduğu bulgularına ulaştığı görülmektedir.

Aydın (2006) 'Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu' çalışmasında öğretmenleri ele almıştır. Öğretmenlerin iş doyumunu işin niteliği, ücret, terfi imkanı, yönetim tarzı ve çalışma arkadaşlarıyla ilişki üzerinden incelemiştir. İşin niteliği açısından kadın öğretmenlerin daha fazla iş doyumunu, terfi ve iş arkadaşları açısından erkeklerin kadınlardan daha düşük iş doyumuna sahip olduğu; ücret ve yönetim tarzı açısından ise iş doyumlarında cinsiyetler arasında fark olmadığı, ancak ücret ile ilgili olarak düşük, yönetim tarzı ile ilgili olarak yüksek iş doyumunu elde ettikleri yönünde bulgulara ulaşmışlardır.

Köse, Oral ve Türesin'in (2011) 'Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleriyle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırmasında' kamu ve

özel sektörde çalışan doktorların hastalarına karşı sergiledikleri duygu gösterimlerini incelememiştir. Orijinal ölçekte yüzeysel rol, derinlemesine rol ve samimi duygular boyutu yer almaktadır. Araştırmacılar ise samimi duygular boyutunu ölçen ifadelerin analiz dışı kaldığını, bunun yerine duygusal çaba harcama ve gerçek duyguları bastırma olarak iki yeni boyut bulmuşlardır. Böylece araştırma dört boyut üzerinden devam etmiştir. Duygusal emeğin boyutlarında cinsiyet, medeni durum, yaş, iş yerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi açısından fark olmadığı, yüzeysel rol yapma ile tükenmişlik arasında kısmen ilişki olduğu, yüzeysel rol yapmanın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyesini arttırdığı, derin rol yapma ile duyarsızlaşma ile ters orantılı ilişki olduğu yönünde sonuçlara ulaştıkları görülmektedir.

Sat (2011) ‘Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya’da Banka Çalışanları Üzerine Bir İnceleme’ adlı çalışmasında, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi (lise-üniversite) ile iş doyumunu arasında anlamlı fark olmadığını, hizmet süresi ile iş doyumunu arasında anlamlı fark olduğunu bulmuştur. 21 Yıl ve üzeri toplam hizmet süresi bulunan çalışanların iş doyumlarının 11-20 yıl ile 10 yıl altı toplam hizmet süresi bulunan çalışanlarla göre iş doyumlarının yüksek olduğunu, toplam hizmet süresi arttıkça genel iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyumun arttığı; yaş arttıkça, statü yükseldikçe iş doyumunun attığı yönünde bulgular söz konusudur.

Aslan (2006) ‘Çalışanların İş Doyumu Düzeylerine Göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi’ çalışmasında meslek ayrımı yapmaksızın bir çalışma yapmış ve bu çalışmada yaş ve hizmet süresi açısından iş doyumlarında fark olmadığı, erkeklerin kadınlara göre daha fazla iş doyumunu elde ettiği bulgularına ulaştığı görülmektedir. Araştırmada eğitim durumu değişkeni ilkokul, ortaokul, meslek lisesi, lise, yüksek okul, üniversite, yüksek lisans ve doktora olarak kategorize edilmiş

olup eğitim seviyesi arttıkça iş doyum düzeyinin arttığı; ilkokul ve ortaokul mezunları ile doktora mezunları arasında anlamlı fark olduğu bulgusuna ulaştığı görülmektedir.

Toker (2007) 'Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama' adlı çalışmasında, cinsiyet ve medeni duruma bağlı iş doyumunda farklılık olmadığı, yaş artışının iş doyumunu arttığı, lise düzeyindeki eğitim seviyesinin üniversite düzeyindeki eğitim seviyesine göre daha fazla iş doyumunu elde ettiği yönünde bulgulara ulaştığı görülmektedir.

Yıldırım (2007) 'İş Doyumu ve Örgütsel Adalet İlişkisi' tekstil çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada yaş ve eğitimin iş doyumunu ile ilişkisinin olmadığına yönelik bulguya ulaştığı görülmektedir.

Bu çalışmada, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları, aradaki farkın derin rol yapma boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Amerika'da yapılan araştırmalarda kadınların daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunduğu bulgusu ile örtüşmemektedir. Ülkemizde yapılan araştırmalarda, erkeklerin daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunduğu sonuçları daha fazladır. Bu nedenle coğrafyamızda daha fazla araştırma yapılmak sureti ile bu durumun genel mi yoksa bölgeden bölgeye veya hizmet alanına göre farklılıklar gösterip göstermediği konusu netlik kazanabilir.

Bununla birlikte, derin rol yapma gösterimi duygu değiştirme sürecinde en üst düzeyde çaba gösterildiğine işaret etmektedir. Çalışanların derin rol yapma gösterimi ile içsel doyumları arasındaki pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü korelasyon kişinin işini severek ve isteyerek yapmanın önemine işaret olduğu düşünülmektedir. Kişilerin hizmet öncesinde meslek seçimi kadar hizmet içinde de mesleğine yönelik olumlu tutumlarının geliştirilmesi için örgütlerin emek harcaması lazım geldiği varsayılmaktadır.

## **Bölüm III**

### **Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırma verilerinin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### **Araştırmanın Modeli**

Çanakkale ili ve ilçelerinde görev yapan örgün öğretim kurumları yöneticilerinin duygusal emek gösterimleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin ortaya konmasını amaçlayan bu çalışmada nicel araştırma modellerinden tarama modeli kullanılmıştır. Geçmiş veya mevcut durumları, var olan şekliyle betimleyen tarama modeli araştırmaya konu olan, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanır. Asıl amaç değiştirmeye kalkmadan gözlemektir (Karasar, 2012).

Okul yöneticilerinin duygusal emek gösterimleri ile iş doyumlarının görev yerlerine göre bir farklılık gösterip göstermediğinin yanında ilkökul, ortaokul ve lise müdürlerinin duygusal emek gösteriminin yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve samimi duygular boyutları ile iş doyumları arasındaki ilişki düzeyini belirlemeye yönelik olduğu için bu araştırmada genel taramasının iki modeli de kullanılacaktır.

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Çanakkale ili merkez ve diğer ilçelerde yer alan tüm resmi örgün öğretim kurumlarında (ilkokul, ortaokul ve lise) görev yapan okul yöneticileridir. Çanakkale orta ölçekli bir il olduğundan örneklem seçme yoluna gidilmemiş, mevcut 12 ilçenin tamamına ulaşmak hedeflenmiş ve bu hedefe ulaşılmıştır. Böylece, Çanakkale ilinde 96 ilkökul, 86 ortaokul, 70 lisede olmak üzere toplam 252 kurumda görev yapan 503 okul yöneticisi evrenin tamamını teşkil etmekte olup anket uygulama aşamasında her bir yöneticiye tek tek ulaşılmıştır.

Evrende bulunan yöneticilerin unvanlarına göre dağılımları ve anket geri dönme oranları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2

*Çanakkale’de Görev Yapan Okul Yönetici Sayısı ve Anketlerin Geri Dönme Oranları*

İlçe	Gönderilen Anket Sayısı			Geri Dönen Anket Sayısı					
	Müdür	Müd. Yrd.	Toplam	Müdür	Oran (%)	Müd. Yrd.	Oran (%)	Toplam	Oran (%)
Ayvacık	17	16	33	17	100	14	87.50	31	93.93
Bayramiç	17	19	34	16	94,11	17	89.47	33	97.05
Biga	37	60	97	37	100	59	98.33	96	98.96
Bozcaada	2	0	2	2	100	0	0	2	100
Çan	21	29	50	21	100	26	89.65	47	94.00
Eceabat	4	4	8	4	100	4	100	8	100
Ezine	17	15	32	17	100	15	100	32	100
Gelibolu	18	35	53	18	100	32	91.42	50	94.33
Gökçeada	5	6	11	5	100	6	100	11	100
Lapseki	13	13	26	13	100	13	100	26	100
Merkez	41	79	120	41	100	75	94.93	116	96.66
Yenice	20	17	37	20	100	13	76.47	33	89.18
<b>TOPLAM</b>	<b>212</b>	<b>293</b>	<b>503</b>	<b>211</b>	<b>99,51</b>	<b>274</b>	<b>93.43</b>	<b>485</b>	<b>96.47</b>

Tablo 2’de yer alan verilere göre, okul yöneticisi en fazla olan yerleşim biriminin Merkez (120), en az bulunan Bozcaada (2) ilçesi olduğu, ilçe bazında en yüksek dönüş oranının Biga, en düşük dönüş oranının ise Yenice ilçesi olduğu görülmektedir. Anketlerin müdürlerden geri dönüş oranı %99.51, müdür yardımcılarında ise %93.43 olarak gerçekleşmiştir. Küçük olan ilçelerden geri dönüş oranı, hem müdürlerde hem de müdür yardımcılarında % 100’ü bulmuştur. Dağıtılan ile geri toplanan anket sayısına bakıldığında %96.47’lik bir dönüş oranı yakalanmıştır.

Dağıtılan ölçeklerden 485’i geri dönmüş olup 6 ölçekte ‘medeni durum, okul türü, unvan’ bilgileri yer almadığından değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece 479 ölçek üzerinde analizler yapılmış olup değerlendirmeye alınan ölçek oranı % 95.22’ye karşılık gelmiştir.

Evrende yer alan, geri dönen ve değerlendirmeye alınan katılımcıların görev yaptıkları kurum türlerine göre dağılımları, Tablo 3’de verilmiştir.



Tablo 3

*Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Dağılımı*

İLÇE	İlkokul		Ortaokul		Lise	
	Müdür N	Müd. Yrd. N	Müdür N	Müd. Yrd. N	Müdür N	Müd. Yrd. N
Ayvacık	6	3	4	5	6	8
Bayramiç	8	7	4	5	4	6
Biga	18	13	11	12	8	23
Bozcaada	0	0	1	0	1	0
Çan	8	8	6	7	8	12
Eceabat	2	2	1	0	1	2
Ezine	7	6	4	5	4	5
Gelibolu	6	3	6	8	6	12
Gökçeada	1	1	1	1	3	5
Lapseki	4	6	6	5	3	3
Merkez	16	18	9	19	18	37
Yenice	5	5	8	11	5	7
TOPLAM	81	72	61	78	67	120
					Müdür (Genel Toplam)	209
					Müdür Yardımcısı (Genel Toplam)	270

**Veri Toplama Aracı**

Bu araştırmada kullanılan anketin birinci bölümde demografik değişkenler yer almaktadır. İkinci bölümde duygusal emek, üçüncü bölümde ise iş doyumuna yönelik sorular bulunan ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin katılımcılara ulaştırılması sürecinde, Çanakkale İli ve ilçelerinde bulunan tüm okul müdürlerine posta, e-posta, elden dağıtma yoluyla ulaştırılmış ve aynı yolla geri bildirimler alınmıştır.

**Kişisel bilgi formu.** Bilgi toplamak amacıyla oluşturulan ve üç bölümden meydana gelen ölçeğin birinci bölümde, okul yöneticilerinin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, unvanı, toplam hizmet süresi, yöneticilik hizmet süresi, okul türü, eğitim düzeyine yönelik sorular yer almaktadır.

**Duygusal emek ölçeği.** Araştırma için hazırlanan ölçeğin ikinci bölümünde duygusal emeği ölçen sorular yer almaktadır. Duygusal emeğe yönelik bilgi toplamak amaçlı kullanılan sorular Diefendorff ve arkadaşları tarafından geliştirilen 14 maddelik ölçek, Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından Türkçe çevirisi kullanılan, geçerlik ve güvenirlik testlerinden

sonra, 13 maddeye indirilen Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından, uygulanacak gruba yönelik biçimlendirme yapılmıştır. Basım ve Begenirbaş, Diefendorff ve arkadaşlarının anketini Türkçeye uyarlarken, ölçeğin faktör analizleri yapılmış ve üç boyutlu olduğunu, 1-6'ncı ifadelerin yüzeysel rol yapma, 7-10'uncu ifadelerin derin rol yapma, 11-13'üncü ifadelerin ise samimi duygular boyutunu ölçen cümleler olduğunu bulunmuşlardır (Basım, 2012). Ölçekte yer alan ifadelerin yerleri değiştirilmek sureti ile ölçek soru dizilişi açısından yeniden tasarlanmış ve 1., 4., 6., 8., 10. ve 13'üncü ifadeler (toplamda 6 ifade) yüzeysel rol yapma; 2., 5., 9. ve 12'inci ifadeler (toplamda 4 ifade) derin rol yapma; 3., 7. ve 11'inci ifadeler (toplamda 3 ifade) samimi duygular boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin 1., 2., 3., 4., 6., 7., 9., 11., 12., 13. maddelerinde yer alan öğrenci terimi yerine öğretmen terimi kullanılmıştır.

Duygusal Emek Ölçeğinin faktör yapısı ve yük değerlerini gösteren veriler Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4

*Duygusal Emek Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yük Değerleri*

Boyut	Madde	1.Faktör	2.Faktör	3.Faktör
YRY	10)Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	.76	.10	-.14
	1)Öğretmenlerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	.75		
	4)Öğretmenlerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	.74		-.10
	8)Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	.74		
	6)Öğretmenlerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	.64	.17	
	13)Öğretmenlerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	.58		-.27
DRY	9)Öğretmenlere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	.12	.86	
	5)Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	.11	.85	.10
	12)Öğretmenlere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	.19	.80	
	2)Öğretmenlere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.		.70	.20
SD	7) Öğretmenlere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.			.78
	11) Öğretmenlere gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.	-.23		.76
	3) Öğretmenlere sergilediğim duygular samimidir.		.14	.66

13 Maddeden oluşan Duygusal Emek Ölçeği literatür ile paralel olarak, birinci boyutu yüzeysel rol yapma, ikinci boyutu derin rol yapma ve üçüncü boyutu samimi duygular olarak isimlendirilmiştir.

Ölçeğin birinci boyutu olan yüzeysel rol yapma boyutunda toplam 6 madde (1, 4, 6, 8, 10, 13. maddeler) yer almaktadır. Maddelerin faktör yükleri 0.58 ile 0.76 arasında değişmektedir. İkinci boyut olan derin rol yapma boyutunda 4 madde (2, 5, 9, 12. maddeler) yer almaktadır ve bu maddelerin faktör yükleri 0.70 ve 0.86 arasında olduğu görülmüştür. Üçüncü boyut olan samimi duygular boyutu ise 3 maddeden (3, 7, 11. maddeler) ibaret olup bu maddelerin faktör yükleri 0.66 ile 0.78 arasında değişmektedir.

Duygusal Emek Ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla, ölçeğin üç alt boyutu ve geneli ile ilgili Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Duygusal Emek Ölçeği, üç boyutlu bir ölçek olup analizler boyut bazında yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda üç alt boyutun Cronbach Alfa katsayıları yüzeysel rol yapma için .81, derin rol yapma için .83, samimi duygular için .61 olduğu, ölçeğin geneli için ise Cronbach Alfa katsayısının ise .74 olarak bulunmuştur.

### **Minnesota iş doyum ölçeği.**

Minnesota İş Doyum Ölçeği, 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş (Çelik ve Saygılı, 2011; Toker, 2007). Ölçek, Oran (1989) tarafından Türkçeye çevrilmiş, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları Yıldırım (1996) tarafından yapılmıştır (Girgin, 2009). Ölçeğin orijinal hali 100 ifadeden oluşmakta olup 12'si içsel, 8'i dışsal tatmini ifade eden ve toplamda 20 maddeden oluşan kısa form, bu araştırmada kullanılmış olup 1., 2., 3., 4., 7., 8., 9., 10., 11., 15., 16. ve 20'inci ifadeleri içsel doyumunu, 5., 6., 12., 13., 14., 17., 18. ve 19'uncü ifadeleri ise dışsal tatmini ifade etmektedir (Özsoy ve Arkadaşları, 2014).

Minnesota İş Doyum Ölçeği, iki boyuttan meydana gelmekte olup maddeler karışık olarak dizildiği için ölçekte madde sıralaması korunmuştur. Ölçeğin faktör yapısı ve yük değerleri Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5

*Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin Faktör Yapısı ve Maddelerin Faktör Yük Değerleri*

Boyut	Madde	1.Faktör	2.Faktör
İD	11)Yeteneklerimi kullanabilme olanağı açısından	<b>.78</b>	.20
	10)Başkalarına ne yapacaklarını söyleme olanağına sahip olma bakımından	<b>.73</b>	.19
	16)İş yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme olanağı sağlaması açısından	<b>.71</b>	.29
	1)Sürekli bir şeylerle meşguliyet sağlaması imkanı bakımından	<b>.68</b>	.33
	3)Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı bakımından	<b>.69</b>	.27
	15)Karar verme özgürlüğü vermesi bakımından	<b>.66</b>	.38
	4)Toplumda bir yer edinme imkânı vermesi bakımından	<b>.64</b>	.36
	20)İşimden elde ettiğim başarı duygusu bakımından	<b>.63</b>	.36
	2)Tek başına çalışma imkanı bakımından	<b>.61</b>	.21
	9)Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	<b>.56</b>	-.13
DD	5)Yöneticimin çalışanlarına karşı davranış tarzı açısından	.17	<b>.88</b>
	6)Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği açısından	.17	<b>.88</b>
	17)Çalışma koşulları açısından	.22	<b>.72</b>
	13)Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	.29	<b>.71</b>
	19)Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü/takdir açısından	.25	<b>.68</b>
	18)Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması bakımından	.22	<b>.56</b>
	14)Bu işte ilerleme imkânım açısından	.32	<b>.53</b>

20 Maddeden oluşan Minnesota İş Doyum Ölçeği literatürle paralel olarak, birinci boyutu içsel doyum, ikinci boyutu dışsal doyum olarak isimlendirilmiştir.

Ölçeğin birinci boyutu olan içsel doyum boyutunda toplam 10 madde (1, 2, 3, 4, 9, 10, 11, 15, 16, 20) yer almaktadır. Maddelerin faktör yükleri 0.56 ile 0.78 arasında değişmektedir. İkinci boyut olan dışsal doyum boyutunda 7 madde (5, 6, 13, 14, 17, 18, 19. maddeler) yer almaktadır ve bu maddelerin faktör yükleri 0.53 ve 0.88 arasında olduğu bulunmuştur. Ölçeğin 7’inci sırasında yer alan ‘Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı

bakımından' ifadesi 0.44 ile 0.45; 8'inci sırasında yer alan 'Sürekli bir işe sahip olma imkanı bakımından' ifadesi 0.43 ile 0.44; 12'inci sırasında yer alan 'İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından' 0.43 ile 0.44 arasında yük değerlerine sahip olduğundan, bu üç ifade değerlendirme dışında tutulmuştur.

Minnesota İş Doyum Ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla, ölçeğin iki alt boyutu ve geneli ile ilgili Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği, iki boyutlu bir ölçek olup analizler boyut bazında yapılmıştır. Bu araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda iki alt boyutun Cronbach Alfa katsayıları içsel doyum için 0.78, dışsal doyum için 0.79 olduğu, ölçeğin geneli için Cronbach Alfa katsayısının ise 0.86 olarak bulunmuştur.

### **Verilerin Analizi**

Veriler üzerinde hangi istatistiksel testlerin uygulanacağını belirlemek amacıyla verilerin normal dağılım gösterip göstermediği tespit etmek için Kolmogorov – Smirnov testi yapılmıştır.

Duygusal Emek ölçeğinin yaş ve unvan kategorik değişkeninde genel duygusal emek verilerinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş olup analizler yapılırken çoklu değişkende ANOVA testi uygulanmıştır. Bunun dışında kalan ikili değişkenlerde Mann-Whitney, çoklu değişkenlerde ise Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır. Kruskal-Wallis testi uygulanan değişkenlerde fark çıkması halinde de fark olan grupların tespit edilmesi için de Mann-Whitney testi uygulamak sureti ile farklı olan grup ve gruplar bulunmaya çalışılmıştır.

Yaş ile unvan kategorik değişkeninde, duygusal emek ölçeğinin geneli, normal dağılım gösterdiğinden çoklu veride ANOVA testi uygulanmış, diğer kategorik değişkenler için veriler normal dağılım göstermediği için ikili değişkende Mann-Whitney, çoklu değişkende ise Kruskal-Wallis testi ile analizler yapılmıştır.

Duygusal emek ile ilgili yaş, toplam hizmet süresi, yöneticilik hizmet süresi değişkenlerinde fark tespit edilmiş olup grup ortalamaları arasında anlamlı farkın hangi grubun ortalamasından kaynaklandığını bulmak için veriler normal dağılmadığından gruplar arasında Mann-Whitney testi uygulanmak sureti ile farklı grup bulunmaya çalışılmıştır.

Duygusal emek ile ilgili aritmetik ortalamalar yorumlanırken puan aralıkları;

4.20 – 5.00 ‘Her Zaman’

3.40 – 4.19 ‘Sık sık’

2.60 – 3.39 ‘Arasıra’

1.80 – 2.59 ‘Nadiren’

1.00 – 1.79 ‘Hiçbir Zaman’

şeklinde değerlendirilmiştir.

İş tatmininin hem geneli, hem de içsel doyum ile dışsal doyum verileri, kategorik değişkenlere göre normal dağılım göstermediğinden parametrik olmayan testlerle analizler yapılmıştır. Cinsiyet, medeni durum ve unvan kategorik değişkenler için Mann-Whitney; yaş, toplam hizmet süresi, yöneticilik hizmet süresi, okul türü, eğitim durumu kategorik değişkenleri için ise Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır.

İş doyumunu ile ilgili medeni durum, yöneticilik hizmet süresi, okul türü, unvan değişkenlerinde fark tespit edilmiş, grup ortalamaları arasında anlamlı farkın hangi grubun ortalamasından kaynaklandığını bulmak için veriler normal dağılmadığından gruplar arasında Mann-Whitney testi uygulanmak sureti ile farklı grup bulunmaya çalışılmıştır.

İş doyumunu ile ilgili aritmetik ortalamalar yorumlanırken puan aralıkları;

4.20 – 5.00 ‘Çok Memnunum’

3.40 – 4.19 ‘Memnunum’

2.60 – 3.39 ‘Orta Derece Memnunum’

1.80 – 2.59 ‘Memnun Değilim’

1.00 – 1.79 ‘Hiç Memnun Değilim’

şeklinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin kodlanması, çözümlenmesi, tablolaştırılması ve yazılması araştırmacı tarafından yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır.

## Bölüm IV

### Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde, amaca ulaşmak için her bir alt problem alt başlıklar olarak halinde ele alınmış olup alt problemlere yanıt bulmak üzere, katılımcılardan elde edilen veriler çözümlenerek elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

#### Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, toplam hizmet süresi, yöneticilik hizmet süresi, çalıştıkları okul türü ve eğitim durumları değişkenlerine göre frekans ve yüzdelikleri Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6

#### *Araştırmaya Katılan Grupların Demografik Özellikleri*

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Kadın	89	18.6
	Erkek	390	81.4
Yaş	24 – 30	21	4.4
	31 – 35	111	23.2
	36 – 40	112	23.4
	41 – 45	103	21.5
	46 – 50	75	15.7
	51 ve Üstü	57	11.9
	Medeni Durum	Evli	427
	Bekar	52	10.9
Unvan	Müdür	209	43.6
	Müdür Yardımcısı	270	56.4
Toplam Hizmet Süresi	1 – 5 Yıl	29	6.1
	6 – 10 Yıl	80	16.7
	11 – 15 Yıl	96	20.0
	16 – 20 Yıl	103	22.1
	21 – 25 Yıl	76	15.9
Yöneticilik Hiz. Süresi	26 – 30 Yıl	58	12.1
	31 Yıl ve Üstü	34	7.1
	1 Yıl	127	26.5
	2 – 5 Yıl	148	30.9
	6 – 10 Yıl	101	21.1
	11 – 15 Yıl	45	9.4
	16 Yıl ve Üstü	58	12.1



Tablo 6'nin devamı

Okul Türü	İlkokul	145	30.3
	Ortaokul	133	27.8
	Lise	201	42.0
	Ön Lisans	20	4.2
Eğitim	Lisans	387	80.8
	Yüksek Lisans	72	15.0
	Doktora	0	0.0
Toplam		479	100

Tablo 6'ye baktığımızda, cinsiyet değişkenine göre katılımcıların %18.6'sının kadın, %81.4'ünün ise erkek olduğu görülmektedir. Çanakkale'de araştırma konusu olan okul yöneticilerinin beşte dördünü erkekler, beşte birini ise kadınlar oluşturmaktadır. Yaş değişkenine göre, yöneticilerin %68.1'i 31-45 yaş arasındadır. Yöneticilerin %51'i kırk yaş altı olduğu görülmektedir. Medeni durumlarına bakıldığında, büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir. Belli bir mesleki deneyimden sonra yöneticiliğe başladığı dikkate alındığında büyük bir çoğunluğunun evli olması normal bir durum olduğu söylenebilir. Halen çalışmakta olan ve değerlendirmeye alınan yöneticilerin %43.6'sının müdür, %56.4'ünün müdür yardımcısı olduğu görülmektedir. Bu da her okulda müdür ile birlikte en az bir müdür yardımcısının görev yaptığı, büyük okullarda birden fazla müdür yardımcısı normu nedeniyle aradaki farkın normal olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticilerin devlet memurluğunda geçen toplam hizmet süresine bakıldığında 11-20 yıllar arasındaki kıdem durumunun grubun %42.1'ine karşılık geldiği, 1-5 yıllık kıdeme sahip yöneticilerin ise grubun %6.1'ne karşılık geldiği, aynı şekilde memuriyetinin sonuna gelmiş kişi oranının da mesleğin başında olanlardan bir puan fazla olduğu, 11-20 yıllık kıdeme sahip olan oran ile 31-40 yaş oranının birbirine eşite yakın bir orana sahip olduğu (11-20 yıllık %43.6; 31-40 yaş %42.1) görülmektedir. Yöneticilik hizmet süresi değişkeni açısından bakıldığında %26.5'inin 1'inci yılında, %30.9'nun ise 2-5 yıllık olduğu, böylece 1-5 yıllık deneyime sahip yönetici oranının %57.4 olduğu, yöneticilerin yarısından fazlasının son beş yılda göreve başladığı, son bir yıl

içinde başlayanların ise mevcut yöneticilerinin dörtte birine tekabül ettiği görülmüştür. Okul türü değişkeni açısından ise lise gurubunun ilkokul ve ortaokul grubundan yüzde on puan üzerinde bir fark olduğu, ilkokul ile ortaokulun birbirine çok yakın olduğu, ilkokul ve ortaokulun ilköğretim okulu olarak yakın zamanda birlikte olduğu göz önüne alındığında oransal yakınlığın normal olduğu anlaşılmaktadır. Liselerde görev yapan yönetici sayısının, ilkokul ve ortaokullardan fazlalığına gelince, liselerin özelliğinden kaynaklandığı (meslek liseleri mevcut programa göre yönetici normu aldığı gibi bazı liselerin pansiyonlu olduğu ve bu özelliğinden dolayı müdür yardımcısı, müdür başyardımcısı gibi normlarının olduğu) anlaşılmaktadır. Eğitim değişkenine göre, ön lisans mezunu olan yönetici sayısının en düşük, lisans mezunu olan yönetici sayısının ise en yüksek olduğu, yüksek lisans yapmış yönetici oranının ön lisans yapan yöneticilerden fazla olduğu görülmektedir. Araştırmada doktora yapmış katılımcıya ise rastlanmamıştır.

### **Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Araştırmanın birinci alt problemi ‘**okul yöneticilerinin duygusal emek gösterimleri, bazı demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, toplam hizmet süresi, yöneticilik süresi, eğitim düzeyi) farklılaşmakta mıdır?’** biçiminde ifade edilmiştir.

Yöneticilerin genel duygusal emek, yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve samimi duygular alt boyutlarında duygusal emek düzeylerinin aritmetik ortalaması, frekansı ve standart sapmaları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

#### *Çanakkale İlinde Görev Yapan Yöneticilerin Duygusal Emek Gösterimlerine İlişkin Betimsel İstatistikler*

Duygusal Emek	N	$\bar{x}$	SS
Yüzeysel Rol Yapma	479	2.24	.87
Derin Rol Yapma	479	3.73	.96
Samimi Duygular	479	4.27	.61
Genel Duygusal Emek	479	3.16	.55

Araştırma grubuna katılan okul yöneticilerinin duygusal emekleri, büyükten küçüğe doğru samimi duygular ( $\bar{X}=4.27$ ), derin rol yapma ( $\bar{X}=3.73$ ) ve yüzeysel rol yapma ( $\bar{X}=2.24$ ) şeklindedir. Bağcı ve Mohan Bursalı'nın (2015) hizmet sektöründe, Çekiç ve Göç'ün (2016) öğretmenler, Çoruk'un (2014) üniversite personeli, Ünler Öz'ün (2007) banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

İlkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin yüzeysel rol yapma duygusal emek skorlarının düşük olması ve öğretmenleri ile ilişkilerinde, öğretmenlerin görmek istediği duyguları sergileme gayretinde olmadıklarının bir göstergesidir. Yöneticilerin öğretmenleri ile ilişkilerinde pozitif ilişkiler kurduklarını, yapmacık davranışlar sergilemediklerini akla getirmektedir.

#### **Okul yöneticilerin cinsiyetine göre duygusal emeğine ait bulgular ve yorumlar.**

Cinsiyet değişkeninde, genel duygusal emek ile birlikte alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığı ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış olup genel duygusal emeğin alt boyutlarıyla birlikte, verilerin normal dağılmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ( $p=0,00$ ). Bu nedenle cinsiyet değişkeni ile ilgili analizler Mann-Whitney testi yapmak sureti ile analizler yapılmıştır.

Araştırmanın 1. alt problemi, '**cinsiyet**' değişkeni açısından '**okul yöneticilerinin duygusal emek gösterimleri, cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?**' ifadesine yönelik istatistikî veriler Tablo 8'de açıklanmıştır.

Tablo 8

#### *Okul Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Duygusal Emek Gösterimlerine Yönelik Bulgular*

Boyutlar	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
GDE	Erkek	390	246.86	96275.50	14679.50	.02
	Kadın	89	209.94	18684.50		
YRY	Erkek	390	242.03	94390.00	16565.00	.50
	Kadın	89	231.12	20570.00		

Tablo 8'in devamı

DRY	Erkek	390	249.48	97295.50	13659.50	,00
	Kadın	89	198.48	17664.50		
SD	Erkek	390	241.28	94098.50	16856.50	,67
	Kadın	89	234.40	20861.50		

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01

Duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel rol yapma gösteriminde, erkek yöneticiler ile kadın yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $U=16565$ ;  $p=0.50$ ). Duygusal emeğin alt boyutu olan derin rol yapma gösteriminde, erkek yöneticiler ile kadın yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ( $U=13659$ ;  $p=0.00$ ). Duygusal emeğin alt boyutu olan samimi duygular gösteriminde, erkek yöneticiler ile kadın yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $U=16856$ ;  $p=0.67$ ). Genel duygusal emek gösteriminde ise erkek yöneticiler ile kadın yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ( $U=14679$ ;  $p=0.02$ ).

Duygusal emeğin alt boyutu olan derin rol yapma gösteriminde erkek yöneticilerin ( $M=3.77$ ;  $S.S.=0.98$ ) kadın yöneticilere ( $M=3.52$ ;  $S.S.=0.84$ ) göre daha fazla duygusal emek harcadığı gibi genel duygusal emek gösteriminde de erkek yöneticilerin ( $M=3.18$ ;  $S.S.=0.55$ ) kadın yöneticilere ( $M=3.08$ ;  $S.S.=0.56$ ) göre daha fazla duygusal emek harcadığı verilerden anlaşılmaktadır.

Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma ile samimi duygular boyutlarında erkekler ile kadınlar arasında anlamlı bir fark olmamasına rağmen derin rol yapma boyutunda erkeklerin kadınlara göre daha fazla duygusal emek sarf etmesi, genel duygusal emek gösterimi skorlarını da etkilediği görülmektedir. Böylece erkeklerin, kadınlara göre daha fazla genel duygusal emek gösteriminde bulunduğu görülmüştür.

Katılımcı grubun erkek yöneticilerinin genel duygusal emek ile alt boyutu olan derin rol yapma gösteriminde kadınlara göre daha yüksek olduğu bulgusu, Akdoğan ve Bıyık

(2014), Çekiç ve Göç(2016), Çoruk (2014), Kaya ve Özhan (2012), Yılmaz ve diğerleri (2015) yaptığı araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermekte olup kadınların daha duygusal olduğu yönündeki genel kabul ile örtüşmemektedir.

Basım ve Beğenirbaş (2013), Grandey (1999), Hochschild'in (1983) çalışmalarında genel duygusal emekte, kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal emek harcadıkları yönündeki bulgusu ise araştırma sonucunu desteklememektedir.

Araştırmamızda, derin rol yapma boyutunda erkeklerin daha fazla duygusal emek sarf ettiği bulgusuna karşın Basım ve Beğenirbaş'ın (2013), yüzeysel rol yapma ile derin rol yapma alt boyutunda kadınların daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunduğu, samimi duygular boyutunda ise erkeklerin daha fazla duygusal emek sarf ettiği yönünde sonuçlara ulaşmış olup araştırma bulgumuzla benzer değildir.

Altın Gülova ve diğerleri (2013), Aytaç ve diğerleri (2011), Kaya (2009), Köse ve diğerleri (2011), Polarkan (2016), Ünler Öz (2007) ise erkekler ile kadınlar arasında duygusal emek gösterimlerinde fark olmadığı yönünde sonuçlara ulaşmıştır. Ünler Öz (2007) erkekler ile kadınlar arasında fark olmamasını (1) araştırmaya katılan erkek ve kadın sayısının eşit olmamasına, (2) sektördeki cinsiyet ayrımını göstermektedir.

Türk toplumunda kadın anadır ve evin idaresinden (ev işleri, ihtiyaç temini, çocuk bakımı, v.b.) sorumludur. Kadınlar, okul yöneticisi olmakla birlikte evlerinin hanımı, çocuk bakımı ve ev idaresi yükünün üzerinde olması nedenleri, isteyken bile evlerini düşünmek zorunda bırakır. Ev işlerine, evin ve çocukların ihtiyaçlarının karşılanmasına zaman ayırmak zorunda kalan kadının işine, iş arkadaşlarına, iş yerine belirlenen mesai dışında zaman ayırmadığı, erklerin ise iş yerinde ve mesai sonrasında işine ve iş arkadaşlarına daha fazla zaman ayırdığı söylenebilir. İş bitiminden sonra bir an önce evi gidip ev işlerini yerine getirmek zorunda kalan kadın, işine, iş yerinde, iş arkadaşına erkeklerden daha az zaman

ayırmak zorunda kalması gibi nedenlerin kadınların erkeklerden daha az duygusal emek harcamasına neden olduğu düşünülmektedir.

**Okul yöneticilerin yaşına göre duygusala emeğine ait bulgular ve yorumlar.** Yaş kategorik değişkeninde genel duygusal emek ile birlikte alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığı ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış olup genel duygusal emek için verilerin normal dağıldığı bulgusuna ( $p=0,05$  ile  $p=0,20$ ) ulaşıncaya, genel duygusal emek için ANOVA testi uygulanmıştır. Her bir alt boyut için Kolmogorov-Smirnov testi uygulamasında ise yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve samimi duygularda ( $p=0.00$  ile  $p=0.03$ ) verilerin normal dağılım göstermediğinden alt boyutlar için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Araştırmanın 1. alt problemi, ‘yaş’ değişkeni açısından ‘**okul yöneticilerinin duygusal emek gösterimleri, yaşlara göre farklılaşmakta mıdır?**’ ifadesine yönelik istatistiki veriler Tablo 9’da açıklanmıştır.

Tablo 9

*Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkeninde Göre Genel Duygusal Emek Gösterimleri*

YAŞ	Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	p
Gruplar Arası	.80	5	.16	.52	.76
Grup İçi	146.29	473	.31		
Toplam	147.10	478			

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

İlkokul, ortaokul ve lisenin 479 kişilik yönetici grubunun, genel duygusal emek gösterimleri arasında fark olup olmadığını sınamak için, yaşlarına göre oluşturulan grupların matematik puanlarının ortalamaları ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile karşılaştırılmış, test sonucunda yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark gözlenmemiştir [ $F(5, 473)=0.52, p=0,76$ ].

Duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve samimi duygulara katılımcılar tarafından verilen puanların normal dağılıp dağılmadığı ile ilgili

Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarında göre yüzeysel rol yapma boyutunda ( $p=0,00$  ile  $p=0,01$  arasında) verilerin normal dağılım göstermediği; derin rol yapma boyutunda ( $p=0,00$ ) verilerin normal dağılım göstermediği; samimi duygular boyutunda ( $p=0,00$  ile  $p=0,03$  arasında) verilerin normal dağılım göstermediğinden her bir boyut için Kruskal-Wallis testi uygulamak sureti ile analizler Tablo 10'da gösterilmiş ve açıklanmıştır.

Tablo 10

*Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre Duygusal Emeğinin Alt Boyutları Olan Yüzeysel Rol Yapma, Derin Rol Yapma ve Samimi Duygular Gösterimleri*

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sd.	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
YRY	24-30 Yaş	21	250.74	5	3.38	.64	Yok
	31-35 Yaş	111	249.54				
	36-40 Yaş	112	251.61				
	41-45 Yaş	103	234.42				
	46-50 Yaş	75	228.97				
	51 Yaş ve Üstü	57	219.25				
	Toplam	479					
DRY	24-30 Yaş	21	200.48	5	20.67	.00	24-30 ile 46-50 Yaş
	31-35 Yaş	111	201.77				24-30 ile 51 Yaş ve Üstü
	36-40 Yaş	112	236.72				31-35 ile 41-45 Yaş
	41-45 Yaş	103	244.15				31-35 ile 46-50 Yaş
	46-50 Yaş	75	273.59				31-35 ile 51 Yaş ve Üstü
	51 Yaş ve Üstü	57	283.76				36-40 ile 51 Yaş ve Üstü
	Toplam	479					
SD	24-30 Yaş	21	222.45	5	7.73	.17	Yok
	31-35 Yaş	111	224.96				
	36-40 Yaş	112	224.36				
	41-45 Yaş	103	244.91				
	46-50 Yaş	75	266.27				
	51 Yaş ve Üstü	57	263.03				
	Toplam	479					

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutunda yöneticilerin yaş değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark göstermediği tespit edilmemiştir ( $\chi^2= 3.38$ ;  $sd=5$ ;  $p=0.64$ ). Duygusal emeğin samimi duygular boyutunda yöneticilerin yaş değişkenine

göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark göstermediği bulunmuştur ( $\chi^2= 7.73$ ;  $sd=5$ ;  $p=0.172$ ).

Duygusal emeğin alt boyutu olan derin rol yapmada ise yöneticilerin yaş değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ( $\chi^2=20.67$ ;  $sd=5$ ;  $p=0,00$ ). Bunun üzerine gruplar arasında Mann-Whitney testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11

*Okul Yöneticilerinin Duygusal Emeğinin Derin Rol Yapma Alt Boyutunda Yaş Değişkenine Göre Gruplar Arası Fark Bulguları*

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
24-30 Yaş	21	21	37.45	786.50	.04
46-50 Yaş	75	75	51.59	3869.50	
24-30 Yaş	21	29.74	624.50	393.50	.02
51 Yaş ve Üstü	57	43.10	2456.50		
31-35 Yaş	111	98.59	10944.00	4728.00	.03
41-45 Yaş	103	117.10	12061.00		
31-35 Yaş	111	82.36	9441.50	2925.50	.00
46-50 Yaş	75	109.99	8249.50		
31-35 Yaş	111	74.62	8283.00	2067.00	.00
51 Yaş ve üstü	57	103.74	5913.00		
36-40 Yaş	112	79.30	8882.00	2554.00	.03
51 Yaş ve Üstü	57	96.16	5483.00		

\*p < 0.05

\*\*p < 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Duygusal emeğin alt boyutu olan derin rol yapma gösteriminde, 24-30 yaş grubundaki yöneticiler ile 46-50 yaş grubundaki yöneticiler arasında ( $U=786$ ;  $p=0.04$ ); 24-30 yaş grubundaki yöneticiler ile 51 yaş ve üstü gruptaki yöneticiler arasında ( $U=393$ ;  $p=0.02$ ); 31-35 yaş grubundaki yöneticiler ile 41-45 yaş grubundaki yöneticiler arasında ( $U=4728$ ;  $p=0.03$ ); 31-35 yaş grubundaki yöneticiler ile 46-50 yaş grubundaki yöneticiler arasında ( $U=2925$ ;  $p=0.00$ ); 31-35 Yaş grubundaki yöneticiler ile 51 yaş ve üstü gruptaki yöneticiler arasında ( $U=2067$ ;  $p=0.00$ ); 36-40 Yaş grubundaki yöneticiler ile 51 yaş ve üstü gruptaki yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ( $U=2554$ ;  $p=0.03$ ).



24-30 yaş grup ( $M=3.42$ ;  $S.S.=1.10$ ) ile 46-50 yaş ( $M=3.95$ ;  $S.S.=0.91$ ) ve 51 yaş ve üstü ( $M=4.01$ ;  $S.S.=0.85$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup 46-50 yaş grubundaki yöneticilerin 24-30 yaş grubundaki yöneticilere göre daha fazla derin rol yapma gösteriminde buldukları, 51 yaş ve üstü grubun ise derin rol yapma gösteriminde buldukları; 31-35 yaş grup ( $M=3.50$ ;  $S.S.=0.96$ ) ile 41-45 yaş ( $M=3.76$ ;  $S.S.=0.93$ ), 46-50 yaş ( $M=3.95$ ;  $S.S.=0.91$ ) ve 51 yaş ve üstü ( $M=4.01$ ;  $S.S.=0.848$ ) grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup 41-45, 46-50 ve 51 yaş ve üstü grupların 31-35 yaş grubuna göre daha fazla derin rol yapma gösteriminde buldukları tespit edilmiştir.

Yaş değişkenine bağlı olarak farklılıkların çıktığı boyutun derin rol yapma olduğu görülmektedir. Farklılığa bakıldığında üst yaş grubunun alt yaş grupları ile anlamlı fark olduğu, yaş attıkça derin rol yapma boyutunda duygusal emek gösteriminin arttığı görülmektedir.

Derin rol yapma gösteriminde yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark tespit edilmiş olup 24-30 yaş grubundaki okul yöneticileri ile 46-50 ile 51 yaş ve üstü; 31-35 yaş grubundaki okul yöneticileri ile 41-45, 46-50, 51 yaş ve üstü; 36-40 yaş grubundaki okul yöneticileri ile 51 yaş ve üstü gruptaki yöneticiler arasında anlamlı fark söz konusudur. Yaş arttıkça derin rol yapma alt boyutunda duygusal emek gösteriminde artış olmaktadır. Yaşlanmak kişiyi olgunlaştırmakta, diğer kişilerin görüş ve düşüncelerine değer vermesine neden olmakta, çalışanlarının hissettiği duyguları hissetmede yeterli davranışlar sergilediği sonuçlarına götürür. Katılımcı grubun yaşı arttıkça derin rol yapma duygusal emeği artışının, zaman içinde elde edilen tecrübe, kişinin olgunluk düzeyinin artması gibi nedenlerle açıklanabilir.

Yaş arttıkça derin rol yapma alt boyutunda duygusal emeğin arttığı görülmüştür. Artan yaş, beraberinde kişinin olgunluk durumunu ve düzeyini artırdığı, buna bağlı olarak ilişkilerde (yüzeysel rol yapma yerine) empati yapma yeteneğinin geliştiği, hitap ettiği öğretmen

grubunun yerine koyarak davranış sergileme özelliğinde artış olduğu, yönettiği kişilerin duygu ve düşüncelerine değer verdiği, çalışanlarının hissettiği duyguları hissetmede daha yeterli davranışlar sergilediği söylenebilir.

Köse ve diğerleri (2011), Polatkan (2016), Uysal (2007), Ünler Öz (2007) yaş artışının derin rol yapma duygusal emek gösterimini etkilediği yönünde bulgulara ulaştığı, bu hali ile araştırmamız ile benzer sonuçlara sahipken, Basım ve Beğenirbaş (2013), Kaya (2009) ve Köksel'in (2009) çalışmalarında ise yaşlara göre duygusal emek davranışını sergilemede anlamlı fark olmadığı yönünde bulgular söz konusudur.

**Okul yöneticilerinin medeni durumuna göre duygusal emeğine ait bulgular ve yorumlar.** Medeni durum değişkeninde, genel duygusal emek ile birlikte alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığı ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış olup genel duygusal emeğin alt boyutlarıyla birlikte, verilerin normal dağılmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ( $p=0,00$ ). Bu nedenle medeni durum değişkeni ile ilgili analizler Mann-Whitney testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki gösterilmiştir.

Araştırmanın 1. alt problemi, '**medeni durum**' değişkeni açısından '**okul yöneticilerinin duygusal emek gösterimleri, medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?**' ifadesine yönelik istatistiksel veriler Tablo 12'de açıklanmıştır.

Tablo 12

*Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Genel Duygusal Emeği İle Birlikte Diğer Alt Boyutlarına Ait Bulgular*

Boyutlar	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
GDE	Evli	427	243.45	103954.00	9628.00	.12
	Bekar	52	211.65	11006.00		
YRY	Evli	427	242.52	103557.00	10025.00	.25
	Bekar	52	219.29	11403.00		
DRY	Evli	427	245.13	104672.50	8909.50	.02
	Bekar	52	197.84	10287.50		
SD	Evli	427	239.64	102327.00	10949.00	.87
	Bekar	52	242.94	12633.00		

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcılara yönelik bulgularda, genel duygusal emek gösteriminde evli yöneticilerle bekar yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $U=9628$ ;  $p=0.12$ ). Aynı şekilde, duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel rol yapma gösterimi ( $U=10025$ ;  $p=0,25$ ) ve duygusal emeğin diğer alt boyutu olan samimi duygular gösteriminde, evli yöneticiler ile bekar yöneticiler arasında istatistiksel olarak fark tespit edilmemiştir ( $U=10949$ ;  $p=0,87$ ). Ancak, duygusal emeğin derin rol yapma alt boyutunda ise evli yöneticiler ile bekar yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ( $U=8909$ ;  $p=0,019$ ).

Evli olan okul yöneticileri ( $M=3.76$ ;  $S.S.=0.94$ ), bekar olan okul yöneticilerine ( $M=3.43$ ;  $S.S.=1,04$ ) göre daha fazla derin rol yapma gösteriminde buldukları bulunmuştur. Bu çalışmada, medeni durumu evli olan yöneticilerin derin rol yapma alt boyutunda daha fazla duygusal emek harcadıkları görülmektedir.

Derin rol yapma gösteriminde evli okul yöneticilerinin bekar okul yöneticilerine göre daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları bulunmuştur. Derin rol yapma gösteriminde kişi gerçek duygularını sergilememekle birlikte karşıdaki kişinin duygularını anlamaya, hissetmeye çalışması sürecidir. Bu sayede kişinin empati yeteneği artmaktadır. Kişi karşıdaki kişinin duygularını hissetme gayreti içindedir, sahte duygular sergilememektedir. Evlilik, insan yaşamında önemli bir dönüm noktasıdır ve kişi yeni sorumluluklar edinir. Evlilik 'ben' iken 'biz' olmayı gerektiren yaşam değişim sürecidir. Kendisinden başkalarını da düşünmek daha fazla gayret göstermek, sonuçlarını düşünerek hareket etmek kaçınılmazdır. Evli yöneticilerin bekar yöneticilere göre derin rol yapma boyutunda daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunması açıklanabilir bir durumdur. Aydoğan ve Bıyık (2014), Yılmaz ve diğerlerinin (2015) yapmış olduğu araştırmalarda da evli kişilerin daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunduğu şeklinde olup araştırma sonuçlarımızla benzerlik arz etmektedir. Bunun yanında Köse ve diğerleri (2011), Basım ve Beğenirbaş

(2013), Polatkan'ın (2016) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmalarında, medeni durum ile duygusal emek arasında anlamlı ilişki olmadığı yönündeki bulgusu ise araştırma sonucumuz ile aynı olmadığı görülmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmeliğin (06/10/2015-29494RG) genel ve özel şartlarında 'evli' olmak şartı bulunmamaktadır.

### **Okul yöneticilerinin unvanına göre duygusal emeğine ait bulgular ve yorumlar.**

Medeni durum değişkeninde, genel duygusal emek ile birlikte alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığı ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış olup genel duygusal emeğin alt boyutlarıyla birlikte, verilerin normal dağılmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ( $p=0,00$ ). Bu nedenle unvan değişkeni ile ilgili Mann-Whitney testi uygulanmış olup sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Araştırmanın 1. alt problemi, '**unvan**' değişkeni açısından '**okul yöneticilerinin duygusal emek gösterimleri, unvana göre farklılaşmakta mıdır?**' ifadesine yönelik istatistiki veriler Tablo 13'de açıklanmıştır.

Tablo 13

### *Okul Yöneticilerinin Unvan Değişkenine Göre Duygusal Emek Gösterimleri*

Boyutlar	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
GDE	Müdür	209	255.88	53479.50	24895.50	.03
	Müd. Yrd.	270	227.71	61480.50		
YRY	Müdür	209	242.93	50773.00	27602.00	.68
	Müd. Yrd.	270	237.73	64187.00		
DRY	Müdür	209	265.18	55422.00	22953.00	.00
	Müd. Yrd.	270	220.51	59538.00		
SD	Müdür	209	248.44	51924.00	26451.00	.23
	Müd. Yrd.	270	233.47	63036.00		

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcılara yönelik bulguların yer aldığı tabloda, genel duygusal emek gösteriminde müdürler ile müdür yardımcılarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edildiği gibi

( $U=24895$ ;  $p=0.03$ ) derin rol yapma gösteriminde de müdürler ile müdür yardımcılarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ( $U=22953$ ;  $p=0.00$ ).

Bununla birlikte, samimi rol yapma ( $U=26451$ ;  $p=0.23$ ) ile yüzeysel rol yapma gösteriminde ise müdürler ile müdür yardımcılarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $U=27602$ ;  $p=0.68$ ).

Genel duygusal emek gösteriminde müdürlerin ( $M=3.23$ ;  $S.S.=0.56$ ), müdür yardımcılara ( $M=3.11$ ;  $S.S.=0.55$ ) göre daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları gibi derin rol yapma gösteriminde de müdürlerin ( $M=3.88$ ;  $S.S.=0.92$ ) müdür yardımcılardan ( $M=3.61$ ;  $S.S.=0.97$ ) daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları, katılımcıların verilerinde çıkartılmaktadır.

Hem genel duygusal emekte hem de derin rol yapma boyutunda müdürlerin müdür yardımcılara nazaran daha fazla duygusal emek harcadıkları görülmektedir.

Genel duygusal emek gösteriminde müdürlerin, müdür yardımcılara göre daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları gibi derin rol yapma gösteriminde de müdürlerin müdür yardımcılardan daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları, katılımcıların verilerinden çıkartılmaktadır. Müdürün okulun yönetilmesinde birinci derecede sorumlu olduğu dikkate alındığında bulunan sonucun doğal olduğu düşünülmektedir.

**Okul yöneticilerinin toplam hizmet süresine göre duygusal emeğine ait bulgular ve yorumlar.** Duygusal emeğin alt boyutları ile birlikte genel duygusal emeğin puanların normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış, genel duygusal emek ve alt boyutlarının normal dağılım göstermediğinden hem genel duygusal emek hem de alt boyutları için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Araştırmanın 1. alt problemi, **‘toplam hizmet süresi’** değişkeni açısından **‘okul yöneticilerinin duygusal emek gösterimleri, toplam hizmet süresine göre farklılaşmakta mıdır?’** ifadesine yönelik istatistiki veriler Tablo 14’de açıklanmıştır.

Tablo 14

*Okul Yöneticilerinin Toplam Hizmet Süresine Göre Duygusal Emekleri*

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sd.	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
GDE	1-5 Yıl	29	211.93	6	5171	.46	Yok
	6-10 Yıl	80	222.76				
	11-15 Yıl	96	248.22				
	16-20 Yıl	106	230.74				
	21-25 Yıl	76	261.63				
	26-30 Yıl	58	242.26				
	31 Yıl ve Üstü	34	257.99				
	Toplam	479					
YRY	1-5 Yıl	29	231.24	6	7.77	.26	Yok
	6-10 Yıl	80	246.57				
	11-15 Yıl	96	251.45				
	16-20 Yıl	106	244.97				
	21-25 Yıl	76	255.17				
	26-30 Yıl	58	199.36				
	31 Yıl ve	34	219.60				
	Toplam	479					
DRY	1-5 Yıl	29	200.43	6	27.91	.00	1-5 ile 26-30
	6-10 Yıl	80	198.50				1-5 ile 31 yıl ve ü.
	11-15 Yıl	96	243.80				6-10 ile 11-15
	16-20 Yıl	106	217.81				6-10 ile 21-25
	21-25 Yıl	76	262.11				6-10 ile 26-30
	26-30 Yıl	58	285.00				6-10 ile 31 yıl ve ü.
	31 Yıl ve Üstü	34	303.66				11-15 ile 31 yıl ve ü.
	Toplam	479					16-20 ile 21-25 yıl
SD	1-5 Yıl	29	23666	6	8.55	.20	16-20 ile 26-30 yıl
	6-10 Yıl	80	226.41				16-20 ile 31 Yıl ve ü.
	11-15 Yıl	96	235.98				
	16-20 Yıl	106	224.38				
	21-25 Yıl	76	240.24				
	26-30 Yıl	58	280.10				
	31 Yıl ve Üstü	34	265.91				
	Toplam	479					

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Genel duygusal emek gösteriminde yöneticilerin toplam hizmet süresi değişkenine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir ( $\chi^2= 5.71$ ;

$sd=6$ ;  $p=0.46$ ). Duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel rol yapmada, yöneticilerin toplam hizmet süresi değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark göstermediği tespit edilmemiştir ( $\chi^2= 7,77$ ;  $sd=6$ ;  $p=0.26$ ). Aynı şekilde, duygusal emeğin alt boyutu olan samimi duygularda, yöneticilerin toplam hizmet süresi değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark göstermediği tespit edilmemiştir ( $\chi^2= 8.55$ ;  $sd=6$ ;  $p=0.20$ ).

Duygusal emeğin alt boyutu olan derin rol yapmada ise yöneticilerin toplam hizmet süresi değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ( $\chi^2=27.91$ ;  $sd=6$ ;  $p=0.00$ ). Toplam hizmet süresi açısından derin rol yapma gösteriminde hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit etmek için Mann-Whitney testi uygulanmış ve analizler Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15

*Okul Yöneticilerinin Duygusal Emeğinin Derin Rol Yapma Alt Boyutunda Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre Gruplar Arasında Anlamlı Fark Bulguları*

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
1-5 Yıl	29	34.40	997.50	562.50	.01
26-30 Yıl	58	48.80	2830.50		
1-5 Yıl	29	24.84	720.50	285.50	.00
31 Yıl ve Üstü	34	38.10	1295.50		
6-10 Yıl	80	79.13	6330.50	3090.50	.03
11-15 Yıl	96	96.31	9245.50		
6-10 Yıl	80	68.64	5491.00	2251.00	.00
21-25 Yıl	76	88.88	6755.00		
6-10 Yıl	80	59.45	4756.00	1516.00	.00
26-30 Yıl	58	83.36	4835.00		
6-10 Yıl	80	49.72	3977.50	737.50	.00
31 Yıl ve Üstü	34	75.81	2577.50		
11-15 Yıl	96	61.20	5875.00	1219.00	.03
31 Yıl ve Üstü	34	77.65	2640.00		
16-20 Yıl	106	84.44	8951.00	3280.00	.03
21-25 Yıl	76	101.34	7702.00		
16-20 Yıl	106	74.42	7888.50	2217.50	.00
26-30 Yıl	58	97.27	5641.50		
16-20 Yıl	106	64.22	6807.00	1136.00	.00
31 Yıl ve Üstü	34	90.09	3063.00		

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticilerin duygusal emeğin alt boyutu olan derin rol yapma gösteriminde, 1-5 ile 26-30 toplam hizmet yılı olan gruplar arasında ( $U=562$ ;  $p=0.01$ ); 1-5 ile 31 ve üstü toplam hizmet yılı olan gruplar arasında ( $U=285$ ;  $p=0.00$ ); 6-10 ile 11-15 toplam hizmet yılı olan grupları arasında ( $U=3090$ ;  $p=0.03$ ); 6-10 ile 26-30 toplam hizmet yılı olan gruplar arasında ( $U=1516$ ;  $p=0.00$ ); 6-10 ile 31 ve üstü toplam hizmet yılı olan gruplar arasında ( $U=737$ ;  $p=0.00$ ); 11-15 ile 31 ve üstü toplam hizmet yılı olan gruplar arasında ( $U=1219$ ;  $p=0.03$ ); 16-20 ile 21-25 toplam hizmet yılı olan gruplar arasında ( $U=3280$ ;  $p=0.03$ ); 16-20 ile 26-30 toplam hizmet yılı olan gruplar arasında ( $U=2217$ ;  $p=0.00$ ); 16-20 ile 31 ve üstü toplam hizmet yılı olan gruplar arasında ( $U=1136$ ;  $p=0.00$ ) istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir.

Yöneticilerin duygusal emek gösterim düzeylerine, toplam hizmet süresinden bakıldığında derin rol yapma gösteriminde toplam hizmet süresi arttıkça duygusal emeğin de arttığı görülmektedir. Örneğin 1-5 yıl toplam hizmet süresi olan yöneticilerin derin rol yapma duygusal emeği 31 yıl ve üstü yöneticilerin derin rol yapma duygusal emeğinden daha az olduğu görülmektedir. Toplam hizmet süresi de yaş değişkeni ile benzerlik göstermektedir. Yaş arttıkça duygusal emek gösterimi artış gösterdiği gibi toplam hizmet süresi arttıkça da derin rol yapma duygusal emek gösteriminde artış görülmektedir. Ünler Öz (2007) çalışanların kurumda bulunduğu sürenin artışına bağlı olarak derin rol yapma gösteriminde artış olduğunu tespit etmiş olup araştırma sonucunu desteklerken Köse ve diğerleri (2011), Polatkan (2016) mesleki kıdem açısından öğretmenlerin duygusal emeklerinde fark olmadığı yönündeki bulgusu araştırma sonucunu desteklememektedir.

İnsan yaşlandıkça deneyimleri artmakta, kazandığı tecrübeleri hayatını kolaylaştırmakta, saygınlığı artmaktadır. Yaşayarak ve yaşlanarak kazanılan deneyimler, kişinin daha olgun davranışlar sergilemesine neden olduğu, sağduyulu davranmasına olanak tanıdığı, olayları değerlendirirken olumlu düşünceler geliştirdiği ve kişinin de buna göre



hareket ettiği sonuçlarına ulaşılabilir. Toplam hizmet süresindeki artış, yaş gibi derin rol yapma duygusal emek gösterimine olumlu yansıdığı, yaş ile toplam hizmet süresinin bir birine bağlı olarak artış gösterdiği görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle, deneyim kazanmış yöneticilerin deneyimlerinden yararlanılması gerektiğini düşündürmektedir.

Yaş değişkeninde olduğu gibi toplam hizmet süresi daha çok olan yöneticilerin toplam hizmet süresi daha az olan yöneticilere nazaran derin rol yapma boyutunda daha fazla duygusal emek harcadığı görülmektedir. İnsanın yaşlanması gibi bir kurumdaki hizmet süresinin artışı, kişinin o kurumda toplam hizmet süresinde yaşlanması gibi bir durum olduğu, çalışmışlık süresinin artışının yaş artışı ile birlikte seyrettiği düşünüldüğünde ‘yaş’ demografik değişkeni ile ‘toplam hizmet süresi’ değişkeninin benzerlik arz etmesinin şaşırtıcı bir sonuç olmadığı düşünülmektedir.

**Okul yöneticilerinin yöneticilik hizmet süresine göre duygusal emeğine ait bulgular ve yorumlar.** Duygusal emeğin alt boyutları ile birlikte genel duygusal emeğin puanların normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış, genel duygusal emek ve alt boyutlarının normal dağılım ( $p=0.000$ ) göstermediğinden hem genel duygusal emek, hem de alt boyutları için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Araştırmanın 1. alt problemi, ‘**yöneticilik hizmet süresi**’ değişkeni açısından ‘**okul yöneticilerinin duygusal emek gösterimleri, yöneticilik hizmet süresine göre farklılaşmakta mıdır?**’ ifadesine yönelik istatistiki veriler Tablo 16’da açıklanmıştır.

Tablo 16

*Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Hizmet Süresine Göre Duygusal Emekleri*

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sd.	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
GDE	1 Yıl	127	232.65	4	2.39	.67	Yok
	2-5 Yıl	148	235.45				
	6-10 Yıl	101	237.23				
	11-15 Yıl	45	255.99				
	16 Yıl ve Üstü	58	260.11				
	Toplam	479					

Tablo 16'nin devamı

YRY	1 Yıl	127	243.49	4	2.09	.72	Yok
	2-5 Yıl	148	240.66				
	6-10 Yıl	101	239.78				
	11-15 Yıl	45	256.13				
	16 Yıl ve Üstü	58	218.54				
	Toplam	479					
DRY	1 Yıl	127	228.67	4	10.44	.03	1 Yıl ile 16 Yıl ve ü.
	2-5 Yıl	148	231.90				2-5 Yıl ile 16 Yıl ve ü.
	6-10 Yıl	101	235.30				6-10 Yıl ile 16 Yıl ve ü.
	11-15 Yıl	45	239.43				11-15 Yıl ile 16 Yıl ve ü.
	16 Yıl ve Üstü	58	294.09				
	Toplam	479					
SD	1 Yıl	127	229.00	4	4.70	.32	Yok
	2-5 Yıl	148	235.86				
	6-10 Yıl	101	237.04				
	11-15 Yıl	45	247.97				
	16 Yıl ve Üstü	58	273.63				
	Toplam	479					

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Genel duygusal emek gösteriminde yöneticilerin yöneticilik süresi değişkenine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir ( $x^2=2.39$ ;  $sd=4$ ;  $p=0,67$ ). Duygusal emeğin alt boyutu olan yüzeysel rol yapmada, yöneticilerin yöneticilik hizmet süresi değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark göstermediği tespit bulunmuştur ( $x^2=2,09$ ;  $sd=4$ ;  $p=0.72$ ). Aynı şekilde, duygusal emeğin alt boyutu olan samimi duygularda, yöneticilerin yöneticilik hizmet süresi değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark göstermediği tespit edilmemiştir ( $x^2=4.70$ ;  $sd=4$ ;  $p=0.32$ ).

Ancak, duygusal emeğin alt boyutu olan derin rol yapmada ise yöneticilerin yöneticilik hizmet süresi değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ( $x^2=10.44$ ;  $sd=4$ ;  $p=0.03$ ). Toplam hizmet süresi açısından derin rol yapma gösteriminde hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit etmek için Mann-Whitney testi uygulanmış ve analizler Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17

*Okul Yöneticilerinin Duygusal Emeğinin Derin Rol Yapma Alt Boyutunda Yöneticilerin Yöneticilik Hizmet Süresi Değişkenine Göre Gruplar Arasında Anlamlı Fark Bulguları*

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
1 Yıl	127	85.24	10825.00	2697.00	.00
16 Yıl ve Üstü	58	110.00	6380.00		
2-5 Yıl	148	95.96	14201.50	3175.50	.00
16 Yıl ve Üstü	58	122.75	7119.50		
6-10 Yıl	101	72.86	7359.00	2280.50	.01
16 Yıl ve Üstü	58	92.43	5361.00		
11-15 Yıl	45	45.02	2026.00	991.00	.04
16 Yıl ve Üstü	58	57.41	3330.00		

\*p &lt; 0,05

\*\*p &lt; 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticilerin duygusal emeğin alt boyutu olan derin rol yapma gösteriminde, 1 ile 16 ve üstü yöneticilik hizmet süresi olan gruplar arasında ( $U=2697$ ;  $p=0.00$ ); 2-5 ile 16 ve üstü yöneticilik hizmet süresi olan gruplar arasında ( $U=3175$ ;  $p=0.00$ ); 6-10 ile 16 ve üstü yöneticilik hizmet süresi olan gruplar arasında ( $U=2280$ ;  $p=0.01$ ); 11-15 ile 16 ve üstü yöneticilik hizmet süresi olan gruplar arasında ( $U=991$ ;  $p=0.04$ ) istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir.

Derin rol yapma alt boyutunda, 1 yıl yöneticilik hizmet süresi olan grubun ( $M=3.62$ ;  $S.S.=1.03$ ) en az duygusal emek gösterimine sahip olurken 16 yıl ve üstü yöneticilik hizmet süresi olan grubun ( $M=4.08$ ;  $S.S.=0.80$ ) ise en fazla duygusal emek gösteriminde bulunduğu görülmektedir. Hizmet süresi artışı ile birlikte derin rol yapma duygusal emek gösterimi de artış göstermektedir.

Yöneticilerin, yöneticilik hizmet süresi açısından duygusal emeklerine bakıldığında 'derin rol yapma' boyutunda 16 yıl ve üstü yöneticiler ile diğer gruplar arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Yöneticilikteki hizmet süresindeki artışa bağlı olarak duygusal emek gösteriminin arttığı görülmektedir. Örneğin 1 yıllık hizmet süresi olan yöneticilerin derin rol yapmadaki duygusal emeğinin 16 yıl ve üstü hizmet süresi olan yöneticilerin derin rol

yapmadaki duygusal emeğine göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Yaş, toplam hizmet süresi gibi yöneticilik hizmet süresi de yöneticilerin yönetim deneyimlerini arttırmaktadır. Bu üç tür değişkendeki benzerlik, yılların yöneticilere deneyim kazandırdığını söylenebilir. Ünler Öz (2007), Uysal (2007) de çalışma süresinin artması ile birlikte derin rol yapma gösteriminin arttığı yönünde bulgulara ulaştığı görülmektedir.

Yaş, toplam hizmet süresi, toplam yöneticilik hizmet süresi değişkenleri ile derin rol yapma boyutu arasındaki ilişki benzerlik gösterdiği görülmektedir. Kişinin yaşlanması nasıl insanı olgunlaştırıyorsa toplam hizmet süresinin artışı gibi yöneticilik hizmet süresi artışının da kişiye deneyim kazandırdığı, bürokratik olarak olgunlaştırdığı, deneyimli yöneticilerin daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları sonuçlarına ulaşılmaktadır.

**Okul yöneticilerinin eğitim durumuna göre duygusal emeğine ait bulgular ve yorumlar.** Duygusal emeğin alt boyutları ile birlikte genel duygusal emeğin puanların normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış, genel duygusal emek ve alt boyutlarının normal dağılım ( $p=0.00$ ) göstermediği tespit edilmiş olup hem genel duygusal emek, hem de alt boyutları için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Araştırmanın 1. alt problemi, ‘**eğitim**’ değişkeni açısından ‘**okul yöneticilerinin duygusal emek gösterimleri, eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?**’ ifadesine yönelik istatistik veriler Tablo 18’de açıklanmıştır.

Tablo 18

*Okul Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Duygusal Emekleri*

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sd.	x2	p	Anlamlı Fark
GDE	Ön Lisans	20	199.35				
	Lisans	387	243.39	2	2.143	.34	Yok
	Yük. Lisans	72	233.06				
YRY	Ön Lisans	20	177.38				
	Lisans	387	240.40	2	4.99	.08	Yok
	Yük. Lisans	72	255.23				
DRY	Ön Lisans	20	244.18				
	Lisans	387	243.97	2	2.27	.32	Yok
	Yük. Lisans	72	217.48				

Tablo 18'in devamı

	Ön Lisans	20	273.78				
SD	Lisans	387	243.79	2	4.96	.08	Yok
	Yük. Lisans	72	210.27				
<b>Toplam</b>		<b>479</b>					

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticilerin eğitim durumu değişkenine göre gruplar arasında genel duygusal emek ( $x^2=2,14$ ;  $sd=2$ ;  $p=0,34$ ); yüzeysel rol yapma ( $x^2=4,99$ ;  $sd=2$ ;  $p=0,08$ ); derin rol yapma ( $x^2=2,27$ ;  $sd=2$ ;  $p=0,32$ ); samimi duygular ( $x^2=4,96$ ;  $sd=2$ ;  $p=0,08$ ) gösterimlerinde istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre eğitim durumu değişkeni ile duygusal emek gösterimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan ve değerlendirmeye alınan katılımcı sayısı 479 olup bunlardan 20'sinin ön lisans, 387'sinin lisan, 72'sinin ön lisans mezunu olduğu dikkate alındığında karşılaştırma gruplarının eşitsizliğinin böyle bir sonuç çıkmasına neden olabileceği düşünülmektedir.

Okul yöneticilerin eğitim durumlarının farklılığı, duygusal emeğin genelinde bir fark meydana getirmediği gibi alt boyutlarında da fark olmadığını yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Aydoğan ve Bıyık (2014), Polatkan'ın (2016) sonuçları araştırma sonucumuzu desteklemektedir.

### **Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgular ve yorumlar**

Araştırmanın İkinci alt problemi '**okul yöneticilerinin iş doyumları, bazı demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, toplam hizmet süresi, yöneticilik süresi, eğitim düzeyi) farklılaşmakta mıdır?**' biçiminde ifade edilmiştir.

Yöneticilerin içsel doyum, dışsal doyum boyutlarında iş doyum düzeylerinin aritmetik ortalaması, frekansı ve standart sapmaları Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19

*Okul Yöneticilerin İş Doyumları*

İş doyumunu	n	$\bar{x}$	SS
İçsel Doyum	479	3.82	.53
Dışsal Doyum	479	3.60	.68
Genel Doyum	479	3.77	.52

\*p < 0.05      \*\*p < 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Çanakkale ilinde görev yapan ilkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin iş doyumunda, içsel doyumun ( $M=3.82$ ) yüksek, dışsal doyumun ( $M=3.60$ ) düşük olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların içsel doyum elde etmiş olması, dışsal doyum elde etmesine nazaran daha iyi bir sonuçtur. İçsel doyum, kişinin kurumunda daha az çatışma, stres içinde olduğuna, ve tükenmişlik yaşamadığında ilişkin sonuçlara ulaştırır. İçsel doyumun yükseltilmesi, dışsal doyumun düşürülmesi hem kurum hem de çalışan için olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülür.

Katılımcı skorlarının çoktan aza doğru içsel, genel ve dışsal iş doyumunu şeklindedir. Köroğlu'nun (2012) turist rehberli, Polatkan'ın (2016) ortaokul öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmasında benzer sonuçlara ulaştığı görülmektedir. Çanakkale'de görev yapan okul yöneticilerin içsel doyumlarının dışsal doyumlarından yüksek olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, Çanakkale'de ki yöneticileri harekete geçiren şeyin kendilerinden kaynaklandığı söylenebilir.

**Okul yöneticilerinin cinsiyetine göre iş doyumuna ait bulgular ve yorumlar.**

Cinsiyet değişkeninde, genel iş doyumunu ile birlikte alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığı ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış olup genel duygusal emeğin alt boyutlarıyla birlikte, verilerin normal dağılmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ( $p=0,00$ ). Bu nedenle cinsiyet değişkeni ile ilgili analizler Mann-Whitney testi yapmak sureti ile analizler yapılmıştır.

Araştırmanın 2. alt problemi, ‘cinsiyet’ değişkeni açısından ‘okul yöneticilerinin iş doyumları, cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?’ ifadesine yönelik istatistiki veriler Tablo 20’de açıklanmıştır.

Tablo 20

*Okul Yöneticilerinin Cinsiyete Göre İş Doyumları*

Boyutlar	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Genel İş Doyumu	Erkek	390	235.84	91979.50	15734.50	.17
	Kadın	89	258.21	22980.50		
İçsel Doyum	Erkek	390	236.76	92339.00	16092.00	.28
	Kadın	89	254.19	22623.00		
Dışsal Doyum	Erkek	390	235.33	91778.00	15533.00	.12
	Kadın	89	260.47	23182.00		

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

İş doyumunun alt boyutu olan içsel doyumda, erkek yöneticiler ile kadın yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $U=16092$ ;  $p=0,28$ ). İş doyumunun dışsal doyumda, erkek yöneticiler ile kadın yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $U=15533$ ;  $p=0,12$ ). Genel iş doyumunda da erkek yöneticiler ile kadın yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $U=15734$ ;  $p=0,17$ ).

Okul yöneticilerinin genel iş doyumunda olduğu gibi içsel ve dışsal iş doyumlarında cinsiyetleri açısından anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur. Aytaç ve diğerleri (2011), Sat (2011) ve Karaköse ve Kocabaş (2006), kadın ve erkeklerin iş doyumlarının birbirinden farklı olmadığı yönündeki bulgusu araştırmamızı desteklerken Dağdeviren Gözen’in (2007) kadınların iş doyumunun erkeklerden, Aslan (2006) ise erkeklerin kadınlardan daha fazla iş doyumunu elde ettiği bulgusu, araştırma sonucunu desteklememektedir. Polatkan (2016) ise içsel ve genel iş doyumunda fark olmadığı, dışsal doyumda erkeklerin kadınlara göre daha fazla dışsal doyum elde ettiğini bulmuştur.

Kadın yöneticilerin skorları erkek yöneticilerin skorlarından yüksek olsa bile 2015-2016 Öğretim yılında Çanakkale'nin resmi ilköğretim, ortaokul ve liselerinde görev yapan yöneticilerin genel, içsel ve dışsal iş doyumlarında cinsiyete bağlı anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir.

**Okul yöneticilerinin yaşına göre iş doyumuna ait bulgular ve yorumlar.** Yaş değişkeninde, genel iş doyumunu ile birlikte alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığı ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış olup genel iş doyumunun alt boyutlarıyla birlikte, verilerin normal dağılmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ( $p=0,00$ ). Bu nedenle yaş değişkeni ile ilgili analizler Kruskal-Wallis testi yapmak sureti ile analizler yapılmıştır.

Araştırmanın 2. alt problemi, 'yaş' değişkeni açısından 'okul yöneticilerinin iş doyumları, yaşa göre farklılaşmakta mıdır?' ifadesine yönelik istatistiksel veriler Tablo 21'de açıklanmıştır.

Tablo 21

*Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre İş Doyumları*

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sd.	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Genel İş Doyumu	24-30 Yaş	21	237.98	5	6.09	.29	Yok
	31-35 Yaş	111	219.86				
	36-40 Yaş	112	236.85				
	41-45 Yaş	103	242.41				
	46-50 Yaş	75	245.61				
	51 Yaş ve Üs.	57	274.40				
	Toplam	479					
İçsel D.	24-30 Yaş	21	212.93	5	7.01	.22	Yok
	31-35 Yaş	111	219.35				
	36-40 Yaş	112	236.62				
	41-45 Yaş	103	248.98				
	46-50 Yaş	75	246.57				
	51 Yaş ve Üs.	57	271.97				
	Toplam	479					



Tablo 21'in devamı

Dışsal D.	24-30 Yaş	21	260.02	5	4.51	.48	Yok
	31-35 Yaş	111	223.05				
	36-40 Yaş	112	239.83				
	41-45 Yaş	103	239.35				
	46-50 Yaş	75	239.13				
	51 Yaş ve Üs.	57	268.27				
	Toplam	479					

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

İş doyumunun içsel doyum ( $x^2=7,01$ ;  $sd=5$ ;  $p=0,22$ ); dışsal doyum ( $x^2=4,51$ ;  $sd=5$ ;  $p=0,48$ ) ve genel iş doyumunda ( $x^2=6,09$ ;  $sd=5$ ;  $p=0,29$ ) yöneticiler arasında yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir.

Okul yöneticilerinin genel iş doyumunda olduğu gibi içsel ve dışsal iş doyumlarında yaş açısından anlamlı bir fark olmadığı ölçülmüştür. Yıldırım (2007), Dağdeviren Gözen (2007), Aslan (2006), Karaköse ve Kocabaş (2006), Polatkan'ın (2016) çalışmalarında yaş ile iş doyumunu arasında ilişki olmadığına yönelik bulgusu araştırma sonucuyla benzerlik arz ederken Sat (2011) ve Toker (2007) ise yaş arttıkça iş doyumunun arttığı yönündeki bulgusu araştırma sonucumuzu desteklemediği görülmektedir.

Yaş ile iş doyumunu ilişkisine yönelik yapılan araştırmalarda farklılık arz etmekte olup ilişki olmadığı yönünde bulgular olduğu gibi ilişki olduğu yönünde bulgular da söz konusudur. Bunun yanında, Çanakkale ilinde görev yapan okul yöneticileri arasında yaşa bağlı olarak iş doyumunda herhangi bir farklılık olmadığı görülmektedir.

#### **Okul yöneticilerinin medeni duruma göre iş doyumuna ait bulgular ve yorumlar.**

Medeni durum değişkeninde, genel iş doyumunu ile birlikte alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığı ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış olup genel iş doyumunun alt boyutlarıyla birlikte, verilerin normal dağılmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ( $p=0,00$ ). Bu nedenle medeni durum değişkeni ile ilgili analizler Mann-Whitney testi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki gösterilmiştir.

Araştırmanın 2. alt problemi, ‘**medeni durum**’ değişkeni açısından ‘**okul yöneticilerinin iş doyumları, yaşa göre farklılaşmakta mıdır?**’ ifadesine yönelik istatistiki veriler Tablo 22’de açıklanmıştır.

Tablo 22

*Okul Yöneticilerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Genel İş Doyumu İle Birlikte Diğer Alt Boyutlarına Ait Bulgular*

Boyutlar	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Genel İş Doyumu	Evli	427	244.91	104576.00	9006.00	.03
	Bekar	52	199.69	10384.00		
İçsel Doyum	Evli	427	245.37	104774.00	8808.00	.02
	Bekar	52	195.87	10186.00		
Dışsal Doyum	Evli	427	243.85	104124.50	9457.50	.08
	Bekar	52	208.38	10835.50		

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcılardan elde edilen ve Tablo 22’de gösterilen verilere göre, genel iş doyumunda evli yöneticilerle bekar yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ( $U=9006$ ;  $p=0,03$ ). Aynı şekilde, içsel doyum alt boyutunda da evli yöneticilerle bekar yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ( $U=8808$ ;  $p=0,02$ ). Ancak, dışsal doyum alt boyutunda, evli yöneticiler ile bekar yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $U=9457$ ;  $p=0,80$ ).

Evli okul yöneticilerin ( $M=3.79$ ;  $S.S.=0.51$ ), bekar okul yöneticilerine ( $M=3.62$ ;  $S.S.=0.55$ ) göre daha fazla genel doyum elde ettikleri gibi yine evli erkek yöneticilerin ( $M=3.84$ ;  $S.S.=0.52$ ), bekar okul yöneticilerine ( $M=3.65$ ;  $S.S.=0.54$ ) göre daha fazla içsel doyum elde ettikleri görülmektedir.

Evlilik, insan yaşamında önemli bir yere ve öneme sahiptir. Evli olan okul yöneticileri ile bekar okul yöneticileri arasında genel iş doyumunu ile içsel doyum arasında anlamlı fark söz konusu olup evli olan okul yöneticilerinin genel ve içsel doyumlarının bekar okul yöneticilerin

genel ve içsel doyumlarından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Evlilik ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Girgin (2009), öğretmenlerin iş doyumuna etki eden faktörlerden birisinin de evliliğin olduğu, evli öğretmenlerin iş doyumunun bekar öğretmenlerden fazla olduğunu bulmuştur. Aynı şekilde, Çalışkan'ın (2005) çalışmasında da evli çalışanların iş doyumlarının bekar çalışanlara göre daha fazla iş doyumuna sahip olduğunu bulguları araştırmamızı desteklemektedir. Ancak, Sandal Önal ve Kavuncu (2011) yaptıkları araştırmalarında bekarların iş doyumlarının evlilere göre daha fazla olduğu yönünde tespitleri söz konusudur.

Alan yazında, evli çalışanların iş doyumlarının bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu yönünde bulgular olduğu gibi bekar çalışanların evli çalışanlara göre iş doyumunu yüksek olduğu yönünde de bulgular söz konusudur. Ayrıca, Aydın (2006), Aslan (2006), Dağdeviren Gözen (2007), Sak (2011) ve Toker'in (2007) araştırmalarında, medeni durum ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

İnsan yaşamında evlilik, önemi bir yer edinmekte olup evlilik sonrasında kişilerin daha fazla sorumluluk sahibi oldukları, ile bireylerini de düşünmek zorunda oldukları için kişiliklerinde köklü düşünsel ve işlevsel değişiklikler yaşanmaktadır. Artan sorumluluk, aileyi geçindirme zorunluluğu, kendisi dışındaki insanların da yaşamlarını devam ettirmek için para kazanmak zorunda oluş gibi nedenlerin kişilerin işlerine yönelik beklenti ve iş tatminini olumlu etkilediği düşünülmektedir. İşinde doyum elde eden bireyin genel yaşamında da doyum sahibi olacağı, işindeki huzurun evine de yansıtacağı beklenir.

**Okul yöneticilerinin unvanına göre iş doyumuna ait bulgular ve yorumlar.** Unvan durum değişkeninde, genel iş doyumunu ile birlikte alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığı ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış olup genel iş doyumunun alt boyutlarıyla birlikte, verilerin normal dağılmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ( $p=0,00$ ). Bu nedenle, unvan değişkeniyle ilgili analizler, Mann-Whitney testi ile yapılmıştır.

Araştırmanın 2. alt problemi, ‘unvan’ değişkeni açısından ‘okul yöneticilerinin iş doyumları, unvana göre farklılaşmakta mıdır?’ ifadesine yönelik istatistiksel veriler Tablo 23’de açıklanmıştır.

Tablo 23

*Okul Yöneticilerinin Unvan Değişkenine Göre Genel İş Doyumu İle Birlikte Diğer Alt Boyutlarına Ait Bulgular*

Boyutlar	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Genel İş Doyumu	Müdür	209	244.68	51139,00	27236,00	.51
	Müd. Yrd.	270	236.37	63821,00		
İçsel Doyum	Müdür	209	263.28	55025,50	23349,50	.00
	Müd. Yrd.	270	221.98	59934,50		
Dışsal Doyum	Müdür	209	222.18	46436,00	24491,00	.01
	Müd. Yrd.	270	253.79	68524,00		

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcı verilerine göre, genel iş doyumunda müdürler ile müdür yardımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $U=27236$ ;  $p=0.51$ ). Ancak, içsel doyum ( $U=23349$ ;  $p=0.00$ ) ve dışsal doyumda ( $U=24491$ ;  $p=0.01$ ), müdürler ile müdür yardımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir.

İçsel doyum boyutuna bakıldığında müdürlerin ( $M=3.91$ ;  $S.S.=0.50$ ) müdür yardımcılarının ( $M=3.75$ ;  $S.S.=0.54$ ) göre daha fazla doyum elde ettikleri, buna karşın dışsal boyutta ise müdür yardımcılarının ( $M=3.67$ ;  $S.S.=0.66$ ) müdürlere ( $M=3.50$ ;  $S.S.=0.70$ ) göre daha fazla doyum elde ettikleri tespit edilmiştir.

Müdürlerin içsel doyum, müdür yardımcılarının ise dışsal doyumunun fazla olması manidardır. Kurumun yönetiminde birinci derecede sorumlu olan müdürün, kuruma vizyon kazandırma, misyonu gerçekleştirmek için çalışanları örgütleme, hedefe yönelik aktivitelerini planlama, bu süreçleri kontrol etme ve denetleme gibi etkinlikleri kendi iradesi ile belirliyor olması içsel doyumunun yüksek olmasına sebep olabilir. Okulunda olup bitenler hakkında, üstlerinin her an bilgi sahibi olamıyor olması, günlük başarımlarının üstleri tarafından her an

görülüp takdir edilemiyor olması gibi sebepler nedeniyle dışsal doyumunun düşük olmasının nedenleri arasında yer alabilir.

Müdür yardımcılarının, müdürlere göre içsel doyumunun düşük olması ise kurumun genel sorumlusu olmaması, yönetim süreçlerini kendisini değil müdürünün belirliyor olması, bir şekilde yaptığı işleri kendisinin dışında birisinin belirliyor olması, her türlü işinde müdürün onayını alma zorunluluğunda olması gibi nedenler içsel doyumunun düşük olmasına neden olabilir. Müdürlere göre daha fazla dışsal doyuma sahip olması da yaptığı işler karşılığında amirinden hemen dönüt alması, yaptığı işlerine hemen yöneticisinden karşılık görmemesi ve takdirlerini alma beklentileri şeklinde açıklanabilir.

İş doyumun içsel ve dışsal boyutlarında müdürler ile müdür yardımcıları arasında anlamlı fark söz konusu olup içsel doyumda müdürlerin, dışsal doyumda ise müdür yardımcılarının daha iş doyumunu elde ettikleri görülmektedir. Sat'ın (2011) araştırma sonucu ile benzerlik gösterirken Dağdeviren Gözen'in (2007) alt kademe çalışanlarının iş doyumunun daha fazla iş doyumunu elde ettiği bulgusu ile örtüşmediği görülmektedir.

**Okul yöneticilerinin toplam hizmet süresine göre iş doyumuna ait bulgular ve yorumlar.** Toplumsal hizmet süresi değişkeninde, genel iş doyumunu ile birlikte alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığı ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış olup genel iş doyumunun alt boyutlarıyla birlikte, verilerin normal dağılmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ( $p=0,00$ ). Toplam hizmet süresi değişkeniyle ilgili analizler, Kruskal-Wallis testi ile yapılmıştır.

Araştırmanın 2. alt problemi, **'toplam hizmet süresi'** değişkeni açısından **'okul yöneticilerinin iş doyumları, toplam hizmet süresine göre farklılaşmakta mıdır?'** ifadesine yönelik istatistikî veriler Tablo 24'de açıklanmıştır.

Tablo 24

*Okul Yöneticilerinin Toplam Hizmet Süresine Göre İş Doyumları*

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sd.	$x^2$	p	Anlamlı Fark
Genel Doyumu	İş 1-5 Yıl	29	200.36	6	7.82	.25	Gruplar arası fark yok
	6-10 Yıl	80	224.37				
	11-15 Yıl	96	236.54				
	16-20 Yıl	106	238.72				
	21-25 Yıl	76	244.13				
	26-30 Yıl	58	259.40				
	31 Yıl ve Üstü	34	282.04				
	Toplam	479					
İçsel Doyum	1-5 Yıl	29	181.17	6	11.93	.06	Gruplar arası fark yok
	6-10 Yıl	80	218.84				
	11-15 Yıl	96	243.32				
	16-20 Yıl	106	237.84				
	21-25 Yıl	76	248.94				
	26-30 Yıl	58	261.11				
	31 Yıl ve Üstü	34	281.31				
	Toplam	479					
Dışsal Doyum	1-5 Yıl	29	233.21	6	2.99	.82	Gruplar arası fark yok
	6-10 Yıl	80	229.88				
	11-15 Yıl	96	235.55				
	16-20 Yıl	106	238.79				
	21-25 Yıl	76	236.70				
	26-30 Yıl	58	253.00				
	31 Yıl ve Üstü	34	271.16				
	Toplam	479					

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Genel iş doyumunu ( $x^2=7,821$ ;  $sd=6$ ;  $p=0.25$ ), içsel doyum ( $x^2=11.93$ ;  $sd=6$ ;  $p=0.06$ ) ve dışsal doyumda ( $x^2=2.99$ ;  $sd=6$ ;  $p=0.82$ ) gruplar arasında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir.

Toplam hizmet süresinin artışı, iş doyumunda, okul yöneticileri arasında anlamlı farka neden olmadığı tespit edilmemiştir. Aslan (2006) ile Karaköse ve Kocabaş'ın (2006) çalışmaları araştırmamızı desteklemektedir. Bununla birlikte, Sat'ın (2011) 21 Yıl ve üzeri toplam hizmet süresi bulunan çalışanların iş doyumlarının 11-20 yıl ile 10 yıl altı toplam

hizmet süresi bulunan çalışanlarla göre iş doyumlarının yüksek olduğunu ile Dağdeviren Gözen (2007) 6-10 yıl çalışanların iş doyumlarının 5 yıl ve altı ile 11-20 yıl arası çalışanlara göre daha düşük olduğu yönünde bulguları, toplam çalışma süresinin artmasının iş doyumunu arttırdığı bulgusu, araştırmamızı desteklememektedir. Bununla birlikte, Polatkan'ın (2016) ortaokul öğretmenleri üzerindeki araştırmasında içsel doyumda fark olmadığını, dışsal ve genel iş doyumunda öğretmenliğinin ilk yıllarında olanların öğretmenliğinin son yıllarındaki öğretmenlere göre daha fazla doyum elde ettiği yönünde bulgular da söz konusudur.

Okul yöneticilerinin iş doyumlarında toplam hizmet süresine göre anlamlı fark görülmemektedir. Otuz bir yıl ve üstü çalışanların skor ortalamasının diğer grupların skorlarından yüksek olmakla birlikte, bu skor yüksekliğinin istatistiksel herhangi farka neden olmadığı görülmektedir. Bu bulguya göre, Çanakkale ilinde çalışan okul yöneticilerinin iş doyumunu, devlet memuru olarak çalıştığı sürenin belirlemediği söylenebilir.

**Okul yöneticilerinin yöneticilik hizmet süresine göre iş doyumuna ait bulgular ve yorumlar.** Yöneticilik hizmet süresi değişkeninde, genel iş doyumunu ile birlikte alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığı ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış olup genel iş doyumunun alt boyutlarıyla birlikte, verilerin normal dağılmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ( $p=0,000$ ). Veriler normal dağılım göstermediğinden yöneticilik süresi değişkeniyle ilgili analizler için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Araştırmanın 2. alt problemi, '**yöneticilik hizmet süresi**' değişkeni açısından '**okul yöneticilerinin iş doyumları, yöneticilik hizmet süresine göre farklılaşmakta mıdır?**' ifadesine yönelik istatistiki veriler Tablo 25'de açıklanmıştır.

Tablo 25

*Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Hizmet Süresine Göre İş Doyumları*

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sd.	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Genel İş Doyumu	1 Yıl	127	252.58	4	11.59	.02	2-5 Yıl ile 16 Yıl ve Ü.
	2-5 Yıl	148	222.84				6-10 Yıl ile 16 Yıl ve Ü.
	6-10 Yıl	101	231.44				11-15 Yıl ile 16 Yıl ve Ü.
	11-15 Yıl	45	218.96				
	16 Yıl ve Üstü	58	287.47				
	Toplam	479					
İçsel Doyum	1 Yıl	127	234.28	4	13.43	.01	1 Yıl ile 16 Yıl ve Ü.
	2-5 Yıl	148	221.63				2-5 Yıl ile 16 Yıl ve Ü.
	6-10 Yıl	101	239.13				6-10 Yıl ile 16 Yıl ve Ü.
	11-15 Yıl	45	242.51				11-15 Yıl ile 16 Yıl ve Ü.
	16 Yıl ve Üstü	58	298.97				
	Toplam	479					
Dışsal Doyum	1 Yıl	127	274.87	4	15.68	.00	1 Yıl ile 11-15 Yıl ve Ü.
	2-5 Yıl	148	226.04				
	6-10 Yıl	101	221.93				
	11-15 Yıl	45	203.19				
	16 Yıl ve Üstü	58	259.28				
	Toplam	479					

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Genel iş doyumunu ( $\chi^2=11.59$ ;  $sd=4$ ;  $p=0,02$ ), içsel doyum ( $\chi^2=13.43$ ;  $sd=4$ ;  $p=0,01$ ) ve dışsal doyumda ( $\chi^2=15.68$ ;  $sd=4$ ;  $p=0.00$ ) yöneticilerin yöneticilik hizmet süresi değişkenine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir.

Yöneticilik hizmet süresine göre içsel, dışsal ve genel iş doyumunda, gruplar arasında anlamlı fark olduğu tespitinden sonra hangi gruplar arasında fark olduğunun tespit etmek için Mann-Whitney testi uygulanmış ve analizler Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 26

*Okul Yöneticilerinin Duygusal Emeginin Derin Rol Yapma Alt Boyutunda Yöneticilerin Yöneticilik Hizmet Süresi Değişkenine Göre Gruplar Arası Farklılığı Gösterir Bulgular*

Boyutlar	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Genel İş Doyumu	2-5 Yıl	148	95.58	14146.50	3120.50	.00
	16 Yıl ve Üstü	58	123.70	7174.50		
	6-10 Yıl	101	73.18	7391.00	2240.00	.01
	16 Yıl ve Üstü	58	91.88	5329.00		



Tablo 26'nın devamı

	11-15 Yıl	45	43.12	1940.50	905.00	.01
	16 Yıl ve Üstü	58	58.89	3415.50		
	1 Yıl	127	85.60	10871.50	2743.50	.01
	16 Yıl ve Üstü	58	109.20	6333.50		
	2-5 Yıl	148	94.10	13927.50	2901.50	.00
İçsel Doyum	16 Yıl ve Üstü	58	127.47	7393.50		
	6-10 Yıl	101	72.68	7341.00	2190.00	.01
	16 Yıl ve Üstü	58	92.74	5379.00		
	11-15 Yıl	45	44.19	1988.50	953.50	.02
	16 Yıl ve Üstü	58	58.06	3367.50		
Dışsal Doyum	1 Yıl	127	93.88	11859.00	1984.00	.00
	11-15 Yıl	45	67.09	3019.00		

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Genel iş doyumunda, 2-5 yıl ile 16 yıl ve üstü ( $U=3120$ ;  $p=0.00$ ), 6-10 yıl ile 16 yıl ve üstü ( $U=2240$ ;  $p=0.01$ ), 11-15 yıl ile 16 yıl ve üstü ( $U=905$ ;  $p=0.01$ ) yöneticilik hizmet süresi olan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir. 16 yıl ve üstü hizmet süresi olan yöneticilerin ( $M=3.94$ ;  $S.S.=0.49$ ) 2-5 yıl ( $M=3.69$ ;  $S.S.=0.53$ ), 6-10 yıl ( $M=3.73$ ;  $S.S.=0.51$ ), 11-15 yıl ( $M=3.72$ ;  $S.S.=0.40$ ) yöneticilik hizmet süresi olanlara göre daha fazla genel iş doyumuna sahip olduğu görülmektedir.

İçsel doyumda, 1 yıl ile 16 yıl ve üstü ( $U=2743$ ;  $p=0.01$ ), 2-5 yıl ile 16 yıl ve üstü ( $U=2901$ ;  $p=0.00$ ), 6-10 yıl ile 16 yıl ve üstü ( $U=2190$ ;  $p=0.01$ ), 11-15 yıl ile 16 yıl ve üstü ( $U=953$ ;  $p=0.02$ ) yöneticilik hizmet süresi olan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir. 16 yıl ve üstü yöneticilik hizmet süresi olan yöneticilerin ( $M=4.03$ ;  $S.S.=0.47$ ) 1 yıl ( $M=3.38$ ;  $S.S.=0.56$ ), 2-5 yıl ( $M=3.74$ ;  $S.S.=0.54$ ), 6-10 yıl ( $M=3.81$ ;  $S.S.=0.52$ ), 11-15 yıl ( $M=3.83$ ;  $S.S.=0.44$ ) yöneticilik hizmet süresi olanlara göre daha fazla içsel doyum doyumuna sahip olduğu görülmektedir. İçsel doyum elde eden yöneticilerin kıdemli yöneticiler olduğu görülmektedir.

Dışsal doyumda, 1 yıl ile 11-15 yıl yöneticilik hizmet süresi olan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir ( $U=1984$ ;  $p=0.00$ ). 1 yıllık yönetici

hizmet süresi olanların ( $M=3.76$ ;  $S.S.=0.60$ ) 11-15 yıllık yönetici hizmet süresi olan yöneticilere ( $M=3.48$ ;  $S.S.=0.58$ ) göre daha fazla dışsal doyuma ulaştığı anlaşılmaktadır.

Katılımcı verilerine göre genel iş doyumunda, 16 yıl ve üstü ile 2-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl yöneticilik hizmet süresi bulunan okul yöneticileri arasında anlamlı fark söz konusu olup 16 yıl ve üstü yöneticilik hizmet süresi bulunan yöneticilerin diğer gruplara göre daha fazla genel iş doyumuna sahip oldukları tespit edilmiştir. Sadece 1 yıllık yöneticilik hizmet süresi bulunan gruplar ile diğer gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Onaltı yıl ve üstü yöneticilik deneyimi bulunan grup ile diğer gruplar arasında içsel doyumları arasında anlamlı fark söz konusu olup 16 yıl ve üstü yöneticilik deneyimi olan okul yöneticilerinin içsel doyumlarının daha fazla olduğu görülmektedir. İçsel doyum elde eden yöneticilerin kıdemli yöneticiler olduğu görülmektedir. Katılımcı gruplar arasında yöneticilik deneyimi en üst grubun içsel doyumunun en yüksek olduğu diğer grupların ise düşük olduğu ölçülmüştür. Okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimlerinde en yüksek olanların içsel doyumunu önemsedikleri, dışsal ödüllere göre iş doyumuna önem vermedikleri veya okul yöneticilerinin yönetim deneyimi kazandıkça, içsel doyumunun arttığı, dışsal ödüllerle iş doyumunu sağlanamadığı söylenebilir.

Dışsal doyuma bakıldığında 1 yıl yöneticilik hizmet süresi bulunan okul yöneticileri ile 11-15 yıl yöneticilik hizmet süresi bulunan yöneticiler arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Yöneticilik görevinin başında olan okul yöneticilerinin kendilerini çevreye kanıtlama, amirlerine kabul ettirme ve onlardan övgü alma, yöneticilik sıfatına layık olduklarını gösterme, referans olan kişilerin beklentilerini boşa çıkarmama istekleri neden olmuş olabilir.

**Okul yöneticilerinin eğitim durumuna göre iş doyumuna ait bulgular ve yorumlar.** Yöneticilerin eğitim durumu değişkenine göre, genel iş doyumunu ile birlikte alt boyutlarının normal dağılıp dağılmadığı ile ilgili Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış olup

genel iş doyumunun alt boyutlarıyla birlikte, verilerin normal dağılmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ( $p=0,00$ ). Veriler normal dağılım göstermediğinden yöneticilik süresi değişkeniyle ilgili analizler için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Araştırmanın 2. alt problemi, ‘**eğitim durumu**’ değişkeni açısından ‘**okul yöneticilerinin iş doyumları, eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?**’ ifadesine yönelik istatistik veriler Tablo 27’de açıklanmıştır.

Tablo 27

*Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumuna Göre İş Doyumları*

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sd.	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Genel İş Doyumu	Ön Lisans	20	299.55	2	3.88	.14	Yok
	Lisans	387	237.08				
	Yüksek Lisans	72	239.17				
	Toplam	479					
İçsel Doyum	Ön Lisans	20	284.88	2	2.91	.23	Yok
	Lisans	387	235.71				
	Yüksek Lisans	72	250.58				
	Toplam	479					
Dışsal Doyum	Ön Lisans	20	284.25	2	3.16	.21	Yok
	Lisans	387	240.87				
	Yüksek Lisans	72	223.01				
	Toplam	479					

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

Genel iş doyumunda ( $\chi^2=3.88$ ;  $sd=2$ ;  $p=0.14$ ), içsel doyumda ( $\chi^2=2.91$ ;  $sd=2$ ;  $p=0.23$ ), dışsal doyumda ( $\chi^2=3.16$ ;  $sd=2$ ;  $p=0.26$ ) okul yöneticileri arasında eğitim durumu açısından istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı bulunmuştur.

Ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitimi almış okul yöneticilerinin genel, içsel ve dışsal iş doyumları arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir. Sat (2011), Yıldırım (2007) ve Polatkan’ın (2016) çalışmalarında eğitim durumu ile iş doyumunu arasında anlamlı fark olmadığı bulgusu, araştırma sonucumuzu desteklerken Aydın’ın (2006) çalışmasında eğitim düzeyi yüksek olan öğretmenlerin iş doyumunun yüksek olduğu, Aslan (2006) eğitim düzeyi arttıkça iş doyumunun arttığı, doktora eğitimi almış çalışanların ilk ve ortaokul

mezunlarına göre iş doyumunun yüksek olduğu, Toker'in (2007) lise mezunlarının üniversite mezunlarına göre daha fazla iş doyumunu elde ettiği bulgusu araştırma sonucumuzu desteklememektedir.

### **Yüzeysel Yol Yapma Gösteriminde Okul Türüne Göre Bulgular ve Yorumlar**

Duygusal emeğin 'yüzeysel rol yapma' gösteriminde puanların normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve verilerin ( $p=0,00$ ) normal dağılım göstermemesi nedeniyle Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Araştırmanın 3. Alt problemi 'duygusal emek gösteriminin yüzeysel rol yapma boyutunda; ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında farklılık var mıdır?' ifadesine yönelik istatistiki veriler Tablo 28'de açıklanmıştır.

Tablo 28

#### *Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Yüzeysel Rol Yapma Gösterimleri*

Boyut	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sd.	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
YRY	İlkokul	145	233.84	2	2.64.	.27	Yok
	Ortaokul	133	228.80				
	Lise	201	251.85				
	Toplam	479					

\*p < 0.05

\*\*p < 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 28'e göre, duygusal emeğin yüzeysel rol yapma alt boyutunda ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir ( $\chi^2= 2.64$ ;  $sd=2$ ;  $p=0.27$ ).

Okul yöneticilerinin duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutunda okul türlerine göre anlamlı fark olmadığı tespit edilmiş olup ilkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin öğretmenleri ile ilişkilerinde benzer davranışlar sergilediklerini, benzer stratejiler kullandığı şeklinde düşünülmektedir.

### Derin Rol Yol Yapma Gösteriminde Okul Türüne Göre Bulgular ve Yorumlar

Duygusal emeğin derin rol yapma gösteriminde puanların normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve verilerin ( $p=0,00$ ) normal dağılım göstermemesi nedeniyle Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Araştırmanın 4. Alt problemi '**duygusal emek gösteriminin derin rol yapma boyutunda; ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında farklılık var mıdır?**' ifadesine yönelik istatistiki veriler Tablo 29'da açıklanmıştır.

Tablo 29

#### *Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Derin Rol Yapma Gösterimleri*

Boyut	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sd.	$\chi^2$	p	Anlamli Fark
DRY	İlkokul	145	229.96	2	1.87	.39	Yok
	Ortaokul	133	251.96				
	Lise	201	239.76				
	Toplam	479					

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 29'a göre, duygusal emeğin derin rol yapma alt boyutunda ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir ( $\chi^2= 2.64$ ;  $sd=2$ ;  $p=0.27$ ).

İlkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin duygusal emeğinin 'derin rol yapma' gösteriminde anlamlı fark olmaması, öğretmenleriyle etkileşimlerinde benzer stratejiler kullandığı, benzer davranışlar sergilediği şeklinde yorumlanmaktadır.

### Samimi Duygular Gösteriminde Okul Türüne Göre Bulgular ve Yorumlar

Duygusal emeğin samimi duygular gösteriminde puanların normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve verilerin ( $p=0,00$ ) normal dağılım göstermemesi nedeniyle Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Araştırmanın 5. Alt problemi ‘**duygusal emek gösteriminin samimi duygular boyutunda; ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında farklılık var mıdır?’** ifadesine yönelik istatistiki veriler Tablo 30’da açıklanmıştır.

Tablo 30

*Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Samimi Duygular Gösterimleri*

Boyut	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sd.	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
SD	İlkokul	145	246.43	2	6.04	.04	Ortaokul ile Lise arasında fark var
	Ortaokul	133	258.85				
	Lise	201	222.89				
	Toplam	479					

\*p < 0,05      \*\*p < 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo-30’a göre, duygusal emeğin samimi duygular alt boyutunda ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ( $\chi^2=6.04$ ;  $sd=2$ ;  $p=0,04$ ).

Gruplar arasında fark olduğu bulgusundan sonra, fark olduğunun grupların tespiti için Mann-Whitney testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31

*Okul Yöneticilerinin Duygusal Emeğinin Samimi Duygular Alt Boyutunda Okul Türü*

*Değişkenine Göre Gruplar Arasındaki Bulgular*

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
İlkokul	145	136.02	19722.50	9137.50	.44
Ortaokul	133	143.30	19058.50		
İlkokul	145	183.41	26594.50	13135.50	.11
Lise	201	166.35	33436.50		
Ortaokul	133	182.55	24279.00	11365.00	.02
Lise	201	157.54	31666.00		

\*p < 0.05      \*\*p < 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcılardan elde edilen verilere göre, yöneticilerin samimi duygular gösteriminde, ilkokul ile ortaokulda görev yapan yöneticiler arasında ( $U=9137$ ;  $p=0.44$ ); ilkokul ile lisede görev yapan yöneticiler arasında ( $U=13135$ ;  $p=0.11$ ) istatistiksel olarak anlamlı fark tespit

edilmemiştir. Bununla birlikte, ortaokul ile lisede görev yapan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ( $U=11365$ ;  $p=0.02$ ).

Samimi duygular gösteriminde, lisede görev yapan yöneticilerin en az duygusal emek gösterimine sahipken ( $M=4.18$ ;  $S.S.=0.65$ ), en fazla duygusal emek gösteriminde bulunan ise ortaokulda görev yapan yöneticilerdir ( $M=4.35$ ;  $S.S.=0.58$ ). İlkokulda görev yapan yöneticilerin duygusal emek gösteriminin puanları bu iki grup arasındadır ( $M=4.30$ ;  $S.S.=.57$ ). Gruplar arası kıyaslamada ise ortaokulda görev yapan yöneticiler ( $M=4.35$ ;  $S.S.=0.58$ ) ile lisede görev yapan yöneticiler arasında istatistiksel olarak fark tespit edilmiştir ( $M=4.18$ ;  $S.S.=0.65$ ). Lisede görev yapan yöneticilerin samimi duygular gösteriminde ortaokul yöneticilerine göre daha az duygusal emek gösteriminde buldukları görülmektedir.

Ortaokul ile lise yöneticileri arasında samimi duygularda fark olmakla birlikte ortaokul ile ilkokulu, lise ile ilkokul yöneticileri arasında herhangi bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Duygusal emeğin samimi duygular boyutunda, ortaokul ile lise yöneticileri arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. Samimi duygular boyutundaki skorların çoktan aza doğru sıralandığında ortaokul, ilkokul ve lise şeklindedir. Ortaokul yöneticilerinin lise yöneticilerine göre samimi duygular boyutunda daha fazla duygusal emek gösteriminde bulmaktadır. Öğrenciler, ortaokul ve lise eğitimi sonunda sınavla bir üst öğretime devam edilmekte olup temel fark, ortaokul bitiminde bir defa sınav hakkı olmasıdır. Lise sonu girilen sınavda istenilen sonuç alınamadığında telafisi mümkünken ortaokul sonu girilen sınavın telafisi mümkün değildir. Bu durumun okul yöneticilerinin samimi duygularını etkilediği düşünülmektedir.

Bununla birlikte, 6287 Sayılı Yasaya kadar, ilkokul ile ortaokul ayrımı olmaksızın aynı binada eğitim-öğretim etkinliklerini sürdürmekteydi. Kurumsal olarak ayrılmış olsalar bile ilkokul ile ortaokul, Yasada halen ilköğretim kurumu olarak tanımlanmaktadır. Buradan

hareketle, ilköğretim ile lise yöneticileri arasındaki farkta, ilköğretim yöneticilerinin samimi duygular gösteriminde lise yöneticilerine göre daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları, ilköğretim yöneticilerinin ortaöğretim yöneticilerine göre daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları, ilköğretim yöneticilerinin öğretmenleri ile iletişim kurarken gerçek duygularını göstermeye çalıştıkları söylenebilir.

### **Genel Duygusal Emek Gösteriminde Okul Türüne Göre Bulgular ve Yorumlar**

Genel duygusal emek puanların normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve verilerin ( $p=0,00$ ) normal dağılım göstermemesi nedeniyle Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Araştırmanın 6. alt problemi ‘**genel duygusal emek gösteriminde; ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında farklılık var mıdır?’** ifadesine yönelik istatistiki veriler Tablo 32’de açıklanmıştır.

Tablo 32

#### *Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Genel Duygusal Emek Gösterimleri*

Boyut	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sd.	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
GDE	İlkokul	145	228.74	2	1.68	.43	Yok
	Ortaokul	133	239.76				
	Lise	201	248.28				
	Toplam	479					

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 32’ye göre, genel duygusal emek gösteriminde ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir ( $\chi^2=1.68$ ;  $sd=2$ ;  $p=0.43$ ).

### **İçsel Doyumda Okul Türüne Göre Bulgular ve Yorumlar**

İçsel doyum puanların normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve verilerin ( $p=0,00$ ) normal dağılım göstermediği tespit edildiğinden analizler için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.



Araştırmanın 7. alt problemi ‘iş doyumunun içsel doyum boyutunda, ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında farklılık var mıdır?’ ifadesine yönelik istatistiki veriler Tablo 33’de açıklanmıştır.

Tablo 33

*Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre İçsel Doyumları*

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sd.	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
İçsel Doyum	İlkokul	145	266.33	2	9.01	.01	İlkokul ile Ortaokul
	Ortaokul	133	217.35				
	Lise	201	235.99				İlkokul ile Lise
	Toplam	479					

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 33’de yer alan verilere göre, iş doyumunun içsel doyum alt boyutunda ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ( $\chi^2=9.01$ ;  $sd=2$ ;  $p=0.01$ ).

Gruplar arasında fark olduğu tespit edilmesi üzerine, hangi gruplar arasında fark olduğunun bulunması için Mann-Whitney testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 34’de gösterilmiştir.

Tablo 34

*Okul Yöneticilerinin İçsel Doyum Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Gruplar*

*Arasındaki Bulgular*

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
İlkokul	145	153,26	22222.50	7647.50	.00
Ortaokul	133	124,50	16558.50		
İlkokul	145	186,07	26980.00	12750.00	.04
Lise	201	164,43	33051.00		
Ortaokul	133	159,85	21260.50	11365.00	.24
Lise	201	172,56	34684.50		

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcılara yönelik içsel doyum ile ilgili verilere göre ilkokulda görev yapan yöneticiler ile ortaokulda görev yapan yöneticiler arasında ( $U=7647$ ;  $p=0.00$ ); ilkokulda görev

yapan yöneticiler ile ortaokulda görev yapan yöneticiler arasında ( $U=12750$ ;  $p=0.04$ ) istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı gibi ortaokulda görev yapan yöneticiler ile lisede görev yapan yöneticiler arasında ise istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $U=11365$ ;  $p=0.24$ ).

İlkokul grubunda görev yapan yöneticilerin ( $M=3.91$ ;  $S.S.=0.48$ ) ortaokulda görev yapan yöneticilere ( $M=3.73$ ;  $S.S.=0.53$ ) göre daha fazla içsel doyuma sahip oldukları gibi lisede görev yapan yöneticilere ( $M=3.81$ ;  $S.S.=0.55$ ) göre de içsel doyuma sahip oldukları bulunmuştur. Bunun yanında ortaokulda görev yapan yöneticiler ( $M=3.73$ ;  $S.S.=0.53$ ) ile lisede görev yapan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür ( $M=3.81$ ;  $S.S.=0.55$ ).

İş doyumunun içsel doyumunda okul türlerine göre bakıldığında, ilkokul yöneticileri ile ortaokul ve ilkokul ile lise yöneticileri arasında anlamlı fark söz konusudur. İlkokul yöneticilerinin ve ortaokul yöneticilerine göre daha fazla içsel doyuma sahip olduğu görülmektedir.

İlkokullarda öğrenim gören öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamada zorlanmama, eğitim-öğretim etkinliklerinde çatışma yaşamama, öğrenci, öğretmen ve aile beklentilerini karşılama, eğitimin paydaşlarıyla işbirliği içinde hareket etme gibi sonuçlar, ilkokullarda görev yapan yöneticilerin ortaokul ve lisede görev yapan yöneticilere göre daha fazla içsel doyum elde etmiş olmasına neden olmuş olabilir.

Küçük yaş çocuklarının eğitiminden sorumlu olan öğretmenler ile çalışan ilkokul yöneticilerinin, öğretmenlerin sevinç ve hüznlerine tanık olmaları, öğrencilerin mutluluklarına ortak olmaları, öğrencilere faydalı olmalarının amirlerinin takdirinden daha önemli olduğu, başkasına faydalı olmanın daha önemli olduğu, küçük yaş çocuklarının hayat ile ilişkisinde evden sonra ilk tanıştığı yer alan ilkokulun öğrencinin hayatında önemli yer

edindiği gibi sebeplerin ilkokul yöneticilerinin içsel doyum elde etmesine neden olduğu düşünülmektedir.

Lise, öğrencilerin gelecekleri ile ilgili karar aldıkları önemli eğitim kurumudur. Öğretmen ve yöneticiler, öğrencilerin meslek seçimi konusunda ailelerin akıl danıştığı birinci merci olduğu bilinmektedir. Öğrencilerin üniversite tercihleri belirlenirken yönetici, öğretmen ve aile birlikte hareket etmekte olup bu sürecin en önemli yöneticisi ise okul yönetimidir. Kişilerin sonraki yaşamına etkili olan kararların alınmasına etkin role sahip olmanın bilincinde olan yöneticilerin başkalarına ne yapacaklarını söyleme, başkaları için bir şeyler yapabilme imkanına sahip olma hakkı, onların içsel doyumlarına neden olmuş olabilir ki bu da profesyonel yöneticilik açısından önemlidir.

### **Dışsal Doyumda Okul Türüne Göre Bulgular ve Yorumlar**

Dışsal doyum puanların normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve verilerin ( $p=0,00$ ) normal dağılım göstermediği tespit edilmesi üzerine analizler, Kruskal-Wallis testi ile yapılmıştır.

Araştırmanın 8. alt problemi ‘iş doyumunun dışsal doyum boyutunda, ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında farklılık var mıdır?’ ifadesine yönelik istatistiksel veriler Tablo 35’de açıklanmıştır.

Tablo 35

#### *Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Dışsal Doyumları*

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sd.	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Dışsal Doyum	İlkokul	145	252.00	2	2.62	.27	Yok
	Ortaokul	133	225.26				
	Lise	201	241.10				
	Toplam	479					

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 35’e göre, iş doyumunun dışsal doyum alt boyutunda ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir ( $\chi^2=2,62$ ;  $sd=2$ ;  $p=0.27$ ).

İş doyumunun dışsal doyumunda okul türlerine göre anlamlı fark tespit edilmemiştir. Kurumların yönetilmesinde kişilerden beklenen şey, yapılan işten ilk önce kendilerinin haz duymasıdır. Birilerinin beğenmesi için yapılan işlerin içerikten eksik olacağı, beğenme ve takdir edilme davranışı sergilenmediğinde yöneticilerin boş vermişliklerini beraberinde getirebilir. Dışsal ödüllerle okulların yönetilmemiş olması eğitim yönetimi açısından önemli bir bulgudur.

### Genel İş Doyumunda Okul Türüne Göre Bulgular ve Yorumlar

Genel iş doyum puanlarının normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve verilerin ( $p=0,00$ ) normal dağılım göstermediği anlaşılmış olup analizler için Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

Araştırmanın 9. alt problemi '**genel iş doyumunda, ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında farklılık var mıdır?**' ifadesine yönelik istatistiki veriler Tablo 36'da açıklanmıştır.

Tablo 36

#### *Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Genel İş Doyumları*

Boyutlar	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sd.	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Genel İş Doyumu	İlkokul	145	260.00	2	6.29	.04	İlkokul ile Ortaokul
	Ortaokul	133	219.48				
	Lise	201	238.44				
	Toplam	479					

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 36'ya göre, genel iş doyumunda ilkokul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ( $\chi^2=6,29$ ;  $sd=2$ ;  $p=0.04$ ).

Gruplar arasında fark olduğu tespit edilmesi üzerine, hangi gruplar arasında fark olduğunun bulunması için Mann-Whitney testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 37'de gösterilmiştir.

Tablo 37

*Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okul Türüne Göre Genel İş Doyumları Arasında Farkı**Gösterir Bulgular*

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
İlkokul	145	151,20	21924.00	7946.00	.01
Ortaokul	133	126,74	16857.00		
İlkokul	145	182,78	26503.00	13227.00	.14
Lise	201	166,81	33528.00		
Ortaokul	133	159,74	21245.50	12334.50	.23
Lise	201	172,63	34699.50		

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Katılımcıların verilerine göre ilkokulda görev yapan yöneticiler ile ortaokulda görev yapan yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ( $U=7946$ ;  $S.S.=0.01$ ). Bunun yanında, ilkokul ile lise ( $U=13227$ ;  $S.S.=0.14$ ), ortaokul ile lise ( $U=12334$ ;  $S.S.=0.23$ ) yöneticileri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı bulunmuştur.

İlkokul grubunda görev yapan yöneticilerin ( $M=3.85$ ;  $S.S.=0,04$ ) ortaokulda görev yapan yöneticilere ( $M=3.60$ ;  $S.S.=0.05$ ) göre daha fazla içsel doyuma sahip oldukları görülmektedir.

İlkokul yöneticilerinin ve ortaokul yöneticilerine göre daha fazla genel iş doyuma sahip olduğu görülmekte olup anlamlı farkın ilkokul ile ortaokul yöneticileri arasında olduğu tespit edilmiştir. İlkokul yöneticileri, küçük yaş grubuna hizmet eden kurumun eğitim yöneticisidir. Öğrencinin her şeyi ile ilgilenen öğretim kurumunun yöneticisi olmak, okul yöneticisinin öğretmenlerin bütün istekleri ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Bu kurumların yöneticileri, bir sınıfın öğretmeni gibi bütün öğrenciler ile ilgilenmesine, öğrencileri ilgilendiren bütün kararların odağına olmasına neden olmaktadır. Öğrencilerin başarıları, öğretmenlerin mutluluğuna ortak olan yöneticilerin iş doyumlarını yükselttiği söylenebilir. Ortaokul ise her bir dersin öğretmenin farklılaştığı bir öğretim seviyesidir. Öğretmenler arası işbirliğinin tam sağlanamaması, öğrenciye toptan bir bakışın sağlanamadığı

durumların yaşandığı da bir dönemdir. Bununla birlikte bir de öğrencilerin ergenliğe girmeye başladığı da göz önüne alındığında, öğretmen çabalarının bazen etkisiz kaldığı, çabaların karşılıksız kaldığı durumlar söz konusu olabilir. Öğretmenlerin birinci derecede hissedeceği olumsuz duygular, yöneticilere de olumsuz yansıyabileceğinden ortaokul yöneticilerinin genel iş doyumunun ilkökul yöneticilerine göre daha düşük olmasına neden olabilir.

### **İlkökul Yöneticilerinin Duygusal Emek ile İş Doyumları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar**

İlkökul yöneticilerinin duygusal emek ve iş doyum ile ilgili puanlarının normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve verilerin ( $p=0,00$ ) normal dağılım göstermediği görülmüştür. Verilerin non-parametrik dağılım göstermemesi üzerine, ilkökul yöneticilerinin duygusal emek ile iş doyumları arasındaki ilişki, Spearman Sıra Farkları Korelasyon katsayısı kullanılmak sureti ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın 10. alt problemi ‘**ilkökul yöneticilerinin duygusal emek gösteriminin geneli ve alt boyutları ile iş doyum düzeyi geneli ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki var mıdır?’** ifadesine yönelik istatistikî veriler Tablo 38’de açıklanmıştır.

Tablo 38

#### *İlkökul Yöneticilerin Duygusal Emegi İle İş Doyumu Arasındaki İlişki*

	GİŞD	İçsel Doyum	Dışsal Doyum
GDE	.27**	.29**	.13
YRY	.06	.09	.01
DRY	.33**	.33**	.18*
SD	.18*	.20*	.14

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

İlkökul yöneticilerinin, genel duygusal emek gösterimi ile genel iş doyumları arasında pozitif yönlü ve anlamlı, güçlü ( $r_{ho}= 0.27, n=145, p=0.00$ ); genel duygusal emek gösterimi ile iş doyumunun içsel doyum alt boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı, güçlü korelasyon tespit edilmiştir ( $r_{ho}=0.29, n=145, p=0.00$ ).

İlkokul yöneticilerinin, derin rol yapma duygusal emek gösterimi ile genel iş doyumunu arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü ( $r_{ho}=0.33$ ,  $n=145$ ,  $p=0.00$ ); derin rol yapma duygusal emek gösterimi ile içsel doyum arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü ( $r_{ho}=0.33$ ,  $n=145$ ,  $p=0.00$ ); derin rol yapma duygusal emek gösterimi ile dışsal doyum arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon tespit edilmiştir ( $r_{ho}=0.18$ ,  $n=145$ ,  $p=0.03$ ).

İlkokul yöneticilerinin, samimi duygular emek gösterimi ile genel iş doyumunu arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r_{ho}=0.18$ ,  $n=145$ ,  $p=0,03$ ); samimi duygular ile içsel doyum arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon tespit edilmiştir ( $r_{ho}=0.20$ ,  $n=145$ ,  $p=0,02$ ).

İlkokul yöneticilerinin genel duygusal emeği ile genel iş doyumunu, içsel doyum; derin rol yapma ile genel iş doyumunu, içsel doyum arasındaki pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü korelasyon; ilkokul yöneticilerinin samimi duyguları ile genel iş doyumunu, içsel doyum arasındaki pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon söz konusudur.

İlkokul yöneticilerinin genel duygusal emeği ile genel iş doyumunu, içsel doyum; derin rol yapma ile genel iş doyumunu, içsel doyum arasındaki pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle, ilkokul yöneticilerinin öğretmenleri ile ilişkilerinde rol yapmak zorunda kalmadıkları, öğretmenlerin duygularını taklit etmeden anlamaya çalıştıkları ve empati kurma konusunda başarılı oldukları, bu durumun da kendilerinin genel iş doyumunu ile içsel doyumlarına neden olduğu söylenebilir.

İlkokul yöneticilerinin samimi duyguları ile genel iş doyumunu, içsel doyum arasındaki pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon söz konusudur. İlkokul yöneticileri, öğretmenlerinin duygularına bürünmeye çalışmadığının göstergesidir. İlkokulda görev yapan yöneticilerin genelde sınıf öğretmeni branşından olmasından dolayı öğretmenleriyle benzer duygular içinde olmalarına neden olmuş olabilir.

Derin rol yapma ile dışsal doyum, samimi duygular ile genel iş doyumunu ve içsel doyum arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon olduğu görülmektedir. İçsel doyum,

kişinin kendi beklentilerinden kaynaklandığı gibi derin rol yapma da kişinin kendisini, karşısındakinin duygularını anlamaya yönelten bir durum olması nedeniyle birbiriyle ilişkisinin olmasını doğal kıldığı düşünülmektedir.

Uysal'ın (2007) katılımcıları öğretmenler olan araştırmasında, derin rol yapma ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu yönündeki bulgusu araştırma sonucumuzu desteklemektedir.

Duygusal emeğin mi iş doyumunu, yoksa iş doyumunun mu duygusal emeği etkilediği başka bir araştırmanın konusu olabilir.

### **Ortaokul Yöneticilerinin Duygusal Emek ile İş Doyumları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar**

Ortaokul yöneticilerinin duygusal emek ve iş doyum ile ilgili puanlarının normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve verilerin ( $p=0,00$ ) normal dağılım göstermediği görülmüştür. Verilerin non-parametrik dağılım göstermemesi üzerine, ortaokul yöneticilerinin duygusal emek ile iş doyumunu arasındaki ilişki, Spearman Sıra Farkları Korelasyon katsayısı kullanılmak sureti ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın 11. alt problemi '**ortaokul yöneticilerinin duygusal emek gösteriminin geneli ve alt boyutları ile iş doyum düzeyi geneli ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki var mıdır?**' ifadesine yönelik istatistiki veriler Tablo 39'da açıklanmıştır.

Tablo 39

#### *Ortaokul Yöneticilerin Duygusal Emeği İle İş Doyumu Arasındaki İlişki*

	GİŞD	İçsel Doyum	Dışsal Doyum
GDE	.26**	.24**	.21*
YRY	.13	.10	.12
DRY	.22**	.23**	.15
SD	.17	.16	.14

\* $p < 0.05$

\*\* $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.



Ortaokul yöneticilerinin, genel duygusal emek gösterimi ile genel iş doyumunda pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü ( $r_{ho}=0.26, n=133, p=0.02$ ); genel duygusal emek gösterimi ile iş doyumunun içsel doyum alt boyutu arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü ( $r_{ho}=0.24, n=133, p=0.01$ ); genel duygusal emek gösterimi ile iş doyumunun dışsal doyum alt boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon tespit edilmiştir ( $r_{ho}=0.21, n=133, p=0.01$ ).

Ortaokul yöneticilerinin, derin rol yapma ile genel iş doyumunda pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü ( $r_{ho}=0.22, n=133, p=0.01$ ); derin rol yapma ile içsel doyum arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü korelasyon tespit edilmiştir ( $r_{ho}=0.23, n=133, p=0.01$ ).

Duygusal emek gösteriminin yüzeysel rol yapma alt boyutunun genel iş doyumunda ve alt boyutlarıyla anlamlı bir ilişki olmadığı gibi samimi duygular duygusal emek gösteriminin genel iş doyumunda ve alt boyutlarıyla anlamlı ilişki olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Derin rol yapma duygusal emek gösterimi ile dışsal doyum arasında da anlamlı ilişki olmadığı bulunmuştur.

Ortaokul yöneticilerinin genel duygusal emeği ile genel iş doyumunda, içsel doyum; derin rol yapma ile ‘genel iş doyumunda, içsel doyum arasındaki pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü korelasyon; ortaokul yöneticilerinin genel duygusal emeği ile dışsal doyum arasındaki pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon söz konusudur.

Ortaokul yöneticilerinin genel duygusal emek ile genel iş doyumunda, içsel doyum; derin rol yapma ile genel iş doyumunda, içsel doyum arasındaki pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü korelasyon tespit edilmiş olup ortaokul yöneticilerinin öğretmenleri ile ilişkilerinde yapmacık davranmadıklarına, öğretmenlerinin duygularını anlamaya çalıştıklarına, empati yaptıklarına, böyle yapmak sureti ile genel iş doyumunda içsel doyum elde ettikleri düşünülmektedir.

Ortaokul yöneticilerinin genel duygusal emekleri ile dışsal doyum arasındaki pozitif yönlü ve anlamlı ilişkide, öğrencilerin ortaöğretime geçiş sınavlarında başarı göstermesi durumunda öğretmenlerin yöneticileri tarafından takdir edilmesi, okul yöneticilerinin de

üstleri tarafından ödüllendirmesi etkili olabileceği düşünülmektedir. Nihayetinde dört yıllık öğretim sonunda sınavla öğrenci alan ortaöğretim kurumlarına yerleşen öğrenciler üzerinden hem yetkili makamların hem de okulun çevresince okulların başarısının ölçüldüğü bir realitedir. Sınav başarım yüzdesinin yüksek olduğu okulların yöneticilerinin amirleri tarafından takdir edilmesi gibi yöneticilerin de öğretmenlerini takdir etmesi gibi yaşamsal durumların ortaokul yöneticilerinin doyumlarına neden olabileceği varsayılmaktadır.

Ortaokul yöneticisinin kendisinden kaynaklanan motivasyonu, öğretmeni ile olan ilişkisinde, çalışanın duygularına kendisinin benzetmeye çalışması, öğretmenlerini önemseyişinin göstergesi olabilir. Öğretmenleri ile iletişim halindeyken yöneticinin empati yapmaya çalıştığı, sahte duygu gösteriminde bulunmadığı sonuçlarına ulaşılır. Ortaokul yöneticisi ile öğretmenleri arasında olumlu bağların kurulduğuna örneklik teşkil eder. Sonuç itibarı ile bu durum kuruma olumlu yansıtacağı düşünülmektedir.

### **Lise Yöneticilerinin Duygusal Emek ile İş Doyumları Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular ve Yorumlar**

Lise yöneticilerinin duygusal emek ve iş doyum ile ilgili puanlarının normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve verilerin ( $p=0,00$ ) normal dağılım göstermediği görülmüştür. Verilerin non-parametrik dağılım göstermemesi üzerine, lise yöneticilerinin duygusal emek ile iş doyumları arasındaki ilişki, Spearman Sıra Farkları Korelasyon katsayısı kullanılmak sureti ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın 12. alt problemi '**lise yöneticilerinin duygusal emek gösteriminin geneli ve alt boyutları ile iş doyum düzeyi geneli ve alt boyutları arasında anlamlı ilişki var mıdır?**' ifadesine yönelik istatistiki veriler Tablo 40'da açıklanmıştır.

Tablo 40

#### *Lise Yöneticilerin Duygusal Emeği İle İş Doyumu Arasındaki İlişki*

	GİŞD	İçsel Doyum	Dışsal Doyum
GDE	.20**	.23**	.14*
YRY	.03	.03	.03

Tablo 40'ın devamı

DRY	.27**	.29**	.20**
SD	.26**	.29**	.18*

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Lise yöneticilerinin, genel duygusal emek gösterimi ile genel iş doyumunu arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü ( $r_{ho}=0.20$ ,  $n=201$ ,  $p=0,01$ ); genel duygusal emek gösterimi ile iş doyumunun içsel doyum alt boyutu arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü ( $r_{ho}=0.23$ ,  $n=201$ ,  $p=0.00$ ); genel duygusal emek gösterimi ile iş doyumunun dışsal doyum alt boyutu arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon tespit edilmiştir ( $r_{ho}=0.13$ ,  $n=201$ ,  $p=0.04$ ).

Lise yöneticilerinin, derin rol yapma ile genel iş doyumunu arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü ( $r_{ho}=0.27$ ,  $n=201$ ,  $p=0,00$ ); derin rol yapma ile içsel doyum arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü ( $r_{ho}=0.29$ ,  $n=201$ ,  $p=0,00$ ); derin rol yapma ile dışsal doyum arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon tespit edilmiştir ( $r_{ho}=0.20$ ,  $n=201$ ,  $p=0,00$ ).

Lise yöneticilerinin, samimi duygular emek gösterimi ile genel iş doyumunu arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü ( $r_{ho}=0,26$ ,  $n=201$ ,  $p=0,00$ ); samimi duygular ile içsel doyum arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü ( $r_{ho}=0.29$ ,  $n=201$ ,  $p=0.00$ ); samimi duygular ile dışsal doyum arasında pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon tespit edilmiştir ( $r_{ho}=0,18$ ,  $n=201$ ,  $p=0,01$ ).

Duygusal emek gösteriminin yüzeysel rol yapma alt boyutunun genel iş doyumunu ve alt boyutlarıyla anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

Lise yöneticilerinin genel duygusal emeği ile genel iş doyumunu, içsel doyum; derin rol yapma ile genel iş doyumunu, içsel doyum, dışsal doyum; samimi duygular ile genel iş doyumunu, içsel doyum arasındaki pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü korelasyon; lise yöneticilerinin genel duygusal emeği ile dışsal doyum; samimi duygular ile dışsal doyum arasındaki pozitif yönlü ve anlamlı korelasyon söz konusudur. Lise yöneticilerinin öğretmenleriyle diyalogun üst seviyede olduğu, birbirlerini pozitif olarak etkiledikleri, öğrencilerin sorunlarının çözümünde

ortak hareket edebildikleri, böyle yapmak sureti ile de iş doyum düzeylerini üst seviyeye çıkarmada üstün gayret sarf ettikleri söylenebilir.

Ortaöğretim, yüksek öğretime öğrenci hazırlayan kurumlardır. Hem resmi makamlar hem de çevre, okul başarısı ile ilgili değerlendirmelerini yüksek öğretime geçiş sınavı üzerinden yaptığı bir realitedir. Üniversite sınavındaki başarıdan dolayı, okul yöneticileri takdir edilmeleri, onların dışsal iş doyumunu elde etmelerine neden olmuş olabilir. Üstleri ve toplum tarafından takdir edilen okul yöneticileri, bu duygularını öğretmenleri ile samimi olarak paylaştıkları da ihtimal dahilindedir. Samimi paylaşımlar, içsel iş doyum düzeylerine olumlu yansıdığı da ortadadır.

Lise yöneticileri de ilkokul ve ortaokul yöneticileri gibi genel duygusal emek-genel duygusal iş durumu, genel duygusal emek-içsel doyum, genel duygusal emek-dışsal doyum, derin rol yapma-genel iş doyumunu, derin rol yapma-içsel doyum, derin rol yapma-dışsal doyum ilişkisinde pozitif ve anlamlı korelasyon söz konusu olup önemli fark samimi duyguların genel iş doyumunu, içsel doyum ve dışsal doyum ile olan pozitif ve anlamlı korelasyonudur.

Lise yöneticilerinin samimi duygular içinde olması, onların stres ve tükenmişlik duygularının düşük düzeyde olduğuna, bununla birlikte öğretmenlerin memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğuna işaret ettiği, lise yöneticilerinin hali hazırdaki duygusal durumlarını değiştirme zorunda kalmadığını, hissettiği duygularını doğal bir biçimde öğretmenlerine yansıttığı, duygu değiştirmek için çaba göstermek zorunda kalmadığını söylemek olası bir sonuçtur.

İlkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin derin rol yapma duygusal emeği ile iş doyum arasındaki olumlu korelasyon dikkat çekicidir. Köksel'in (2009) doktorlar, Uysal'ın da (2007) öğretmenler üzerinde de araştırmasında derin rol yapmanın iş doyumunu arttıracığı yönünde bulgulara ulaştıkları, bunun da araştırma sonucumuzla örtüştüğü görülmektedir.

## Bölüm V

### Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, araştırma bulgularına göre ortaya çıkan sonuçlar ile geliştirilen öneriler yer almaktadır.

#### Sonuçlar

İlkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcıları) duygusal emekleri ile iş doyumları arasında ilişki olup olmadığıyla ilgili görüşlerinin ele alındığı bu araştırmanın sonuçları aşağıda yer almıştır.

1. Araştırma grubuna katılan okul yöneticilerinin duygusal emek boyutun büyükten küçüğe doğru sırasıyla samimi duygular, derin rol yapma ve yüzeysel rol yapma gösteriminde buldukları şeklindedir.

2. Katılımcı grubun erkek yöneticilerinin genel duygusal emek ile alt boyutu olan derin rol yapma gösteriminde kadın yöneticilere göre daha yüksektir.

3. Derin rol yapma gösteriminde ‘yaş’ değişkeni açısından anlamlı bir fark tespit edilmiş olup 24-30 yaş grubundaki okul yöneticileri ile 46-50 ile 51 yaş ve üstü; 31-35 yaş grubundaki okul yöneticileri ile 41-45, 46-50, 51 yaş ve üstü; 36-40 yaş grubundaki okul yöneticileri ile 51 yaş ve üstü gruptaki yöneticiler arasında anlamlı fark söz konusudur.

4. Derin rol yapma gösteriminde evli okul yöneticilerinin bekar okul yöneticilerine göre daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları bulunmuştur.

5. Genel duygusal emek gösteriminde müdürlerin, müdür yardımcılara göre daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları gibi derin rol yapma gösteriminde de müdürlerin müdür yardımcılardan daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları görülmektedir.

6. Derin rol yapma gösteriminde toplam hizmet süresi arttıkça duygusal emekleri de artmaktadır. Örneğin 1-5 yıl toplam hizmet süresi olan yöneticilerin derin rol yapma duygusal emeği 31 yıl ve üstü yöneticilerin derin rol yapma duygusal eğinden daha azdır.

7. Yöneticilerin, yöneticilik hizmet süresi açısından duygusal emeklerine bakıldığında derin rol yapma boyutunda 16 yıl ve üstü yöneticiler ile diğer gruplar arasında anlamlı fark söz konusudur.

8. Okul yöneticilerin eğitim durumlarının farklılığı, duygusal emeğin genelinde bir fark meydana getirmediği gibi alt boyutlarında da fark olmadığını yönünde sonuçlara ulaşılmıştır.

9. Okul yöneticilerinin iş doyumları çoktan aza doğru içsel, genel ve dışsal iş doyumunu şeklindedir.

10. Okul yöneticilerinin genel iş doyumunda olduğu gibi içsel ve dışsal iş doyumlarında cinsiyetleri açısından anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur.

11. Okul yöneticilerinin genel iş doyumunda olduğu gibi içsel ve dışsal iş doyumlarında yaş açısından anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

12. Evli olan okul yöneticileri ile bekar okul yöneticileri arasında genel iş doyumunu ile içsel doyum arasında anlamlı bir fark söz konusu olup evli olan okul yöneticilerinin genel ve içsel doyumlarının bekar okul yöneticilerin genel ve içsel doyumlarından yüksek olduğu tespit edilmiştir.

13. İş doyumunun içsel ve dışsal boyutlarında müdürler ile müdür yardımcıları arasında anlamlı fark söz konusu olup içsel doyumda müdürlerin, dışsal doyumda ise müdür yardımcılarının daha iş doyumunu elde ettikleri görülmektedir.

14. Toplam hizmet süresinin artışı, iş doyumunda, okul yöneticileri arasında anlamlı farka neden olmamaktadır.

15. Genel iş doyumunda, 16 yıl ve üstü ile 2-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl yöneticilik hizmet süresi bulunan okul yöneticileri arasında anlamlı fark söz konusu olup 16 yıl ve üstü yöneticilik hizmet süresi bulunan yöneticilerin diğer gruplara göre daha fazla genel iş doyumuna sahiptirler.

16. On altı yıl ve üstü yöneticilik deneyimi bulunan grup ile diğer gruplar arasında içsel doyumları arasında anlamlı fark söz konusu olup 16 yıl ve üstü yöneticilik deneyimi olan okul yöneticilerinin içsel doyumlarının daha fazla olduğu görülmektedir.

17. Dışsal doyumda ise 1 yıl yöneticilik hizmet süresi bulunan okul yöneticileri, 11-15 yıl yöneticilik hizmet süresi bulunan yöneticilerden daha fazla dışsal doyum elde etmektedirler.

18. Ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitimi almış okul yöneticilerinin genel, içsel ve dışsal iş doyumları arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir.

19. Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma ile derin rol yapma boyutlarında, ilkökul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında anlamlı fark olmadığı bulunmuştur.

18. Samimi duygular boyutunda, okul yöneticilerinin duygusal emeklerinin çoktan aza doğru ortaokul, ilkökul ve lise şeklindedir.

19. Genel duygusal emek gösteriminde ilkökul, ortaokul ve lise yöneticileri arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

20. İlkokul yöneticileri, ortaokul yöneticilerine göre daha fazla içsel doyuma sahip olduğu görülmektedir.

21. İş doyumunun dışsal doyumunda okul türlerine göre anlamlı fark tespit edilmemiştir.

22. İlkokul yöneticileri, ortaokul yöneticilerine göre daha fazla genel iş doyumuna sahip olduğu tespit edilmiştir.

23. İlkokul yöneticilerinin genel duygusal emeği ile genel içsel doyum, içsel doyum; derin rol yapma ile genel iç doyum, içsel doyum arasındaki pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü; derin rol yapma ile dışsal doyum arasında pozitif yönlü anlamlı; samimi duygular ile genel iş doyum, içsel doyum arasında pozitif yönlü, anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

24. Ortaokul yöneticilerinin genel duygusal emek ile genel iş doyum, içsel doyum; derin rol yapma ile genel iş doyum, içsel doyum arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü; genel duygusal emek ile dışsal doyum arasında pozitif yönlü, anlamlı korelasyon söz konusudur.

25. Lise yöneticilerinin genel duygusal emeği ile genel iş doyum, içsel doyum; derin rol yapma ile genel iş doyum, içsel doyum, dışsal doyum; samimi duygular ile genel iş doyum, içsel doyum arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü; genel duygusal emeği ile dışsal doyum arasında pozitif yönlü, anlamlı; samimi duygular ile dışsal doyum arasında pozitif yönlü, anlamlı korelasyon olduğu görülmüştür.

26. İlkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin derin rol yapma duygusal emeği ile iş doyum arasındaki olumlu korelasyon söz konusudur.

## **Öneriler**

Araştırmanın sonuç ve bulgularına dayalı olarak araştırmacılar ve uygulamacılar için öneriler getirilmiştir.

### **Eğitim araştırmacıları için öneriler.**

1. Ülkemizde öğretmen, üniversite idari personel, doktorlar üzerinde yapılan araştırmalarda erkekler ile kadınlar arasında fark olmadığına yönelik sonuçların yanında erkeklerin kadınlardan, kadınların erkeklerden daha fazla duygusal emek harcadığına yönelik bulgular söz konusudur. Bu nedenle bu alandaki araştırma sayısı arttırılmalıdır.

2. Hochschild (1983) işgörenlerin demografik yapılarının duygusal emek gösterimini etkilediğini ifade eder ve kadınların daha fazla duygusal emek harcadığından bahseder.



ABD’de yapılan araştırmalarda kadınların daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunduğu gör÷lmektedir. Ùlkemizde y÷r÷t÷len araştırmalarda, genelde erkeklerin daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunduğu gör÷lmektedir. Buna kadının sosyal statüsü, toplumsal hayata katılımı, iş kadını olmanın yanında evin idaresinden birinci derecede sorumlu olduğu, bunun da duygusal emeğe olumsuz yansımış olabilir. Ùlkemizde, erkeklerin kadınlardan daha fazla duygusal emek göstermesinde bulunmasının nedenleri üzerine araştırmalar yapılmalıdır.

3. Ortaöğretimde çeşitlilik (Fen Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi, Mesleki ve Teknik Lise, Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi) söz konusudur. Ortaöğretim kurumlarındaki bu çeşitliliğin yöneticilerin duygusal emek, iş doyumunu, duygusal emek ile iş doyum ilişkisinde değişikliliğe neden olup olmadığı araştırılabilir.

4. Okul Müdürlerinin genel duygusal emek ile derin rol yapma boyutunda müdür yardımcılara göre daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları tespit edilmiş olup müdür ile müdür yardımcılarının duygusal emek farkının nedenleri araştırılabilir.

5. Araştırma resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde yapılmış olup resmi okul öncesi eğitim kurumları ile özel öğretim kurumlarında da benzer araştırmalar yapılabilir.

6. Araştırma, okul yöneticisinin öğretmenler ile ilişkileri üzerinden yürüt÷lmüş olup eğitimin diğer paydaşları araştırmaya dahil edilmemiştir. Okul yöneticisinin duygusal emeğinin veli, öğrenci, üst makamlarla ilişkileri üzerinden araştırmalar yapılabilir.

7. Müdürlerin içsel doyum, müdür yardımcılarının ise dışsal doyuma ulaştıkları tespit edilmiş olup nedenleri araştırılabilir.

8. Genelde içsel doyum ile derinlemesine rol yapma gösterimi arasında pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü korelasyon söz konusu olup güçlü korelasyonun nedenleri araştırılabilir.

9. Okul yöneticilerinin duygusal emekleri ile iş doyumları arasındaki ilişki, öğretmenlerle olan ilişii üzerinden araştırılmış olup okul yöneticilerinin duygusal emekleri ile iş doyumları arasındaki ilişkide öğretmen algıları araştırılabilir.

10. Okul yöneticilerinin duygusal emekleri ile iş doyumları arasındaki ilişki, öğretmenler ile olan ilişkileri üzerinden yürütülmüş olup eğitimin diğer paydaşları (memur, yardımcı hizmetli vb., öğrenci, veli, amirleri) ile ilişkileri üzerinden duygusal emekleri incelenebilir.

### **Eğitim yöneticileri için öneriler.**

1. Yaş ile birlikte toplam hizmet süresindeki artış da duygusal emeği artıran nedendir. Yönetici atamasında/görevlendirmesinde, genel veya özel şartlarda yaş, toplam hizmet süresine alt sınır konulabilir. Olgunlaşma ile birlikte kişilerin duygusal emeği arttığından yaş ve toplam hizmet süresindeki alt sınırın atanana/görevlendirilen okul yöneticilerinin duygusal emeğine, dolayısıyla kuruma olumlu yansıtacağı düşünülmektedir.

2. Evli okul yöneticileri, bekar okul yöneticilerine göre daha fazla duygusal emek gösteriminde bulunduğu gibi iş doyumunda da evliler lehine bir durum söz konusudur. Ancak, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik'in (06/10/2015-29494 RG) genel ve özel şartlarında "evli" olmak şartı bulunmamaktadır. Yönetici atama/görevlendirme yönetmeliğine "evli" olma şartı veya "evli" olmaya ek puan verilmesi şeklinde düzenleme yapılabilir.

3. Okul Müdürlüğüne ilk defa görevlendirilen kişilere yönelik olarak MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü 23/12/2014 tarih ve 774/6819187 sayılı yazı ile 'Yöneticilik Formasyonu Kazandırma Kursunu' 3 kademli olarak hayata geçirilmiş ve bununla okul müdürlerinin 'kişisel' ve 'mesleki' gelişimlerine katkı yapmayı hedeflenmiştir. Duygusal emek konusunun 'Yöneticilik Formasyonu Kazandırma Kursu' programına alınabilir.

4. Duygusal emek konusuyla ilgili merkezi veya mahalli seminer düzenlenmek suretiyle okul yöneticileri, diğer eğitim çalışanları bilgilendirilebilir.

5. Genel duygusal emek ile derin rol yapma gösteriminde, okul müdürleri daha fazla duygusal gösteriminde bulunmaktadır. İş doyumunda ise müdürler içsel doyum elde ederken

müdür yardımcıları ise dışsal doyum elde etmektedirler. Müdür yardımcılarında daha fazla yetki, sorumluluk ve karar alma sorumluluğu verilmesi suretiyle duygusal emek gösterimi ile içsel doyumları artırılabilir.

6. Yöneticilerin çalışanları ile ilişkilerinde derin rol yapma gösteriminde bulunmaları içsel doyumlarına neden olmaktadır. Eğitim işgörenlerinin hizmet öncesi/hizmet içi, eğitim programlarına duygusal emek konusunun alınması sağlanabilir.

### **Son Söz**

Hochschild'in 'The Managed Heart' kitabı ile literatüre giren duygusal emek ile ilgili Türkiye'de yapılan çalışmalar henüz çok yenidir. Duygusal emek ile ilgili çalışmaya karar verildiğinde, ulusal tez merkezi kayıtlarında 7 doktora, 18 yüksek lisans tezi olmak üzere toplam 25 akademik çalışma olduğu görülmüştür. Bu çalışmalardan 7'si işletme, 7'si turizm, 4'ü psikoloji, 3'ü sağlık alanında olduğu eğitim, iletişim bilimleri, halkla ilişkiler, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkilerinde ise 1'er çalışma mevcuttu. Duygusal emeğin tam olarak anlaşılabilmesi, bu alandaki çalışmaların artırılması ile mümkündür. Çalışma alanı insan olan örgütler için ise, bu bir kat daha önemlidir.

Eğitimin birçok paydaşı olup eğitimin mutfağı olarak kabul edilen okuldaki öğeleri yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer insan kaynaklarıdır. Öğretmen işinden öğrencilere karşı sorumluyken okul yöneticisi ise bütün öğretmenlerin yapıp ettiklerinden dolayı, öğretmenlerine, öğrencilere, ailelere, çevreye ve üstlerine karşı sorumluluk taşır. Bu nedenle okul yöneticileri üzerine yapılan araştırmalar önemlidir.

Okul müdürü, eğitim ve öğretim faaliyetlerin için insan ve madde kaynaklarının tam ve yerinde kullanılmasında, çalışanların eşgüdüm içinde hareket etmelerinde, okul dışı paydaşların okulun hedefleri için harekete geçirilmesinde, üstlerinden okul için destek alınmasında etkin kişidir. Buna ek olarak, okul çalışanlarının performanslarına, en kısa sürede dönüt verendir. Yokluklarında ise bu işler yardımcılarını tarafından yerine getirilmeye çalışılır.

Öğretmenin başarısında birçok etken söz konusu olup okul içindeki en önemli etkenlerden birisi de okul yöneticisidir. Fiziksel gücü ile çalışanlarını harekete geçiren, zihinsel gücü ile öğretmenlerine yol gösteren ve etkilemeye çalışan okul yöneticisi, duygusal emeğini de işe koştığında öğretmenlerine olumlu rol model olmanın yanında moral, motivasyon kaynağı olabilir. Okul yöneticisi tarafından önü açılan, desteklenen, cesaretlendirilen, yaratıcılıklarını sergilemesine fırsat verilen öğretmenler, okullarında başarılı olacaklardır.

Hizmeti alan kişi, düşüncelerine değer verildiği, isteklerinin anlaşıldığı ortamda kendisini güvende hisseder. İnsanca muamele gördüğü kurumla ilişkisini sürdürür, tersi durumda ise bağını koparır ya da başka yerde gereksinimini karşılamaya çalışır. İşveren veya yöneticiler, müşteriye anlayan ve onlara değer veren çalışanlar ister. Bu yüzden çalışan davranışlarını, davranışlara yön veren duyguları kontrol etmeye çalışır. Bir sıra düzen içinde kurallar belirler, çalışan seçiminde belirlenen kurallara uyum sağlayacak kişileri seçer. Mevcut çalışanlarını da bu kurallara uygun davranmaları için hizmetiçi eğitimler yoluyla eğitmeye çalışır.

İş yapma sırasında dışarıdan gözlemlenebilen şey fiziksel güçtür. İşin istenilen nitelikte yapması yeterliliğini ise zihinsel güç sağlar. Duygusal emek ise fiziksel ve zihinsel güce yön verir. Eğer sergilenen duygusal emek, müşteriye memnun ederse, hizmeti satın alan ile örgüt arasında olumlu bağlar kurulur ve güçlenir. Müşteriye sahte duygular sergilenmişse, müşteri bunu bir şekilde fark eder bu da kuruma ve işgörene olumsuz yansır. Hatta çalışan için işi bırakmaya kadar varan süreçlerin yaşanmasına neden olur. Müşterinin duygularını önceleyen, çalışanın duygularını yok sayan örgüt kuralları, müşteriye örgüte bağlarken çalışanın açısından olumsuz sonuçlara neden olabilir.

Dilimize duygusal emek olarak tercüme edilen kavramı, Hochschild (2003, s.7) “işgörenlerin duygularını düzenleyerek dışarıdan gözlemlenebilecek yüz ve beden

hareketleriyle karşı tarafa yansıtması” şekline tanımlamıştır. Duygusal emek üç farklı biçimde müşteriye yansıtılır. Birinci boyut, yüzeysel rol yapmadır. İşgörenin, duyguları gizleyerek veya bastırarak, örgütün müşteriye gösterilmesini istediği duyguları sergilemesidir. Hangi ruh halinde olursa olsun kendisine verilen rolü sahnede oynar gibi rol yapmaktır. Bu yüzden çalışan, gün içinde farklı duygu durumlarını yaşamak zorunda kalır. İş saatlerinde küçük kaytarmalar, sigara-kahve içmeye gitmeler, işe geç kalmalar, motivasyon düşüklüğü, hayattan almama ve hatta işi bırakmaya kadar varır. Müşteri açısından bakıldığında da zamanla çalışanların sahte duygularını fark eder, çalışanlardan başlamak üzere örgütten şikayetleri artar, en son olarak ilişkisini keser.

Derin rol yapma, duygusal emeğin ikinci boyutudur. İşgören, müşteri gibi hissetmeye çalışır. Duygularını dönüştürmeye çalışırken müşteri gibi düşünmeye, müşteri gibi hissetmeye çalışır. kendisini müşterinin yerine koyarak empati yapmaya çalışır. Beden dilindeki bu olumlu gösterim müşteride güven duygusu yaratır. Hizmeti satın alan ile duygularını aynılaştırmaya çalışan kişinin empati yeteneği artar, kendi içinde daha düşük düzeyde çatışma yaşar.

Samimi duygular, duygusal emeğin üçüncü boyutudur ki bazı yazarlar burada bir emek olmadığını söyleseler de hizmet sunan ile hizmet alan arasında yaşanan bir durumdur. Hizmet veren ile hizmet alan arasında duygu farklılığı söz konusu değildir. Çalışan duygularını değiştirmek için çaba göstermez. Yaşanan olay, müşterinde nasıl bir etki bırakmışsa hizmeti sunanda da aynı etkiyi yaratmıştır.

Okula gelmeden önce çok kötü haber alan yönetici, okula geldiğinde öğretmenin mutluluğuna neden olan haberi aldığı anda üzüntü verici durumdan kurtulamadığı halde sevinmiş gibi yapması, gülücükler sergilemesi ve mutlu olduğunu ifade etmek için beden dilini değiştirmeye çalışması, yüzeysel rol yapma olarak tanımlanır. Bu sırada, öğretmenin almış olduğu mutlu haberin benzerini yaşayabileceğini varsayarak duygusunu öğretmeni ile

eşitleyebilirse şayet duygusal emeği derin rol yapma gösterimine evrimleşir. Eğer, öğretmenin mutlu olmasına neden olayın bir benzerini daha önce yaşamışsa o anki duyguları yeniden canlanırsa duygusal emeği samimi duygulara dönüşür.

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin öğretmenleriyle olan etkileşimleri üzerinden duygusal emekleri ile iş doyumları arasında ilişki olup olmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. Ulaşılan sonuçlar, diğer araştırma sonuçlarıyla benzerliklerinin yanında farklılıklar da söz konusudur. Okul yöneticilerinin duygusal emekleriyle ilgili bu güne kadar bir çalışma yapılmamış olmasından dolayı birebir karşılaştırmalar yerine öncelikle öğretmenler üzerine yapılmış araştırmalar ile karşılaştırmalar yapılmaya çalışılmıştır. Bu alandaki çalışmaların henüz yeni olması nedeniyle sağlık, turizm, işletme alanlarında yapılan çalışma sonuçlarıyla da kıyaslama yoluna gidilmiştir.

Okul yöneticilerinin yüzeysel rol, derin rol ve samimi duygular şeklinde duygusal emek gösteriminde bulunduğu; dışsal, genel ve içsel doyum şeklinde iş doyumunu elde ettikleri bulgularına ulaşılmış olup öncesinde yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Okul yöneticilerinin duygusal emeklerinde, cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, toplam hizmet süresi, yöneticilik hizmet süresi değişkenlerinde derin rol yapma boyutunda fark olduğu, eğitim değişkeni açısından ise herhangi fark olmadığı ölçülmüştür. Derin rol yapma gösteriminde erkeklerin kadınlara, yaşı fazla olanının yaşı az olanlara, evli olanların bekarlara, müdürlerin müdür yardımcılara, toplam hizmet süresi çok olanların hizmet süresi az olanlara, yöneticilik hizmet süresi çok olanların hizmet süresi az olanlara göre daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin iş doyumlarında cinsiyet, yaş, toplam hizmet süresi, eğitim değişkeni açısından herhangi bir fark söz konusu değilken evli olanların bekarlara, yöneticilik hizmet süresi çok olanının az olana göre daha fazla iş doyumunu elde ettiği, müdürlerin iş doyumununun içsel, müdür yardımcılarının ise dışsal iş doyumunu elde ettikleri söz konusudur.

Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma ile samimi duygular boyutlarında ilkokul, ortaokul ve lise okul yöneticileri arasında herhangi bir fark söz konusu değilken samimi duygular boyutunda ortaokul yöneticilerinin lise yöneticilerine göre daha fazla duygusal emek gösteriminde buldukları görülmektedir. Lise gibi ortaokul bitiminde bir üst öğretim seviyesine sınav ile devam edilmektedir. Aradaki temel fark ortaokul bitiminde bir defa sınav hakkı varken lise sonunda ise defaten sınav hakkı olmasıdır. Ortaokul öğrencinin bir kez sınav hakkı bulunmasının ortaokul yöneticilerinin öğretmenleri ile daha fazla iş birliği yapmalarına etki ettiği, ilişkilerine samimi duyguların egemen olduğu söylenebilir.

Genelde okul yöneticilerinin derin rol yapma ile içsel doyumları arasındaki pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü korelasyon, okul yöneticilerinin öğretmenleriyle ilişkilerinde sahte duygu gösteriminde bulunmadıkları, empati yeteneklerinin gelişmiş olduğu, öğretmenlerini anladıkları veya anlamaya çalışmak için çaba harcadıkları şeklinde anlamak olasıdır. Özelde ise lise yöneticilerinin samimi duyguları ile genel, içsel iş doyumunu arasındaki pozitif yönlü, anlamlı ve güçlü korelasyon Mevlana'nın meşhur sözünü akla getirmektedir. Lise yöneticileri, duygu düzenlemesi gereği duymadan öğretmenleriyle etkileşim halindedirler.

Fiziksel ve zihinsel güce yön veren duygusal emek, mal üreten kurumlar için ne kadar önemliyse hizmet üreten kurumlar için de bir o kadar önemlidir. Çalışma alanı insan olan okullarda güvene dayalı ilişkiler paydaşlara huzurlu ortam sağlar. Çalışma ortamındaki huzurun sağlanmasında okul yöneticilerinin payı büyüktür. Derin duygusal emek gösteriminde bulunan okul yöneticileri, başta öğretmenler olmak üzere eğitimin bütün paydaşlarını olumlu etkilemesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Sahte ilişkiler kurmaktan kaçan, kendisini doğru ifade eden, karşısındakini anlamaya çalışan, empati kuran, küçük menfaatler için insanları kandırmayı denemeyen okul yöneticilerinin varlığı, eğitimin sistemine yarar sağlayacağı açıktır. Örgüt tarafından belirlenen davranışları istendiği için değil yararına inan ve bunları içselleştiren okul yöneticilerinin olması beklenir. Okul yöneticilerinin öğretmenleri

ile ilişkilerinde yüzeysel rol yapmaları, kuruma zarar vereceği açıktır. Kurumun beklediği davranışları sergilerken derin rol yapma düzeyinde gösterimde bulunmaları en azından beklenen bir durumdur. Bununla birlikte ideal olanı ile örgütsel hedefi gösterim kurallarının okul yöneticilerinin davranışlarına samimi duygular olarak yansımaları da ideal olanıdır.

Güven, insan ilişkilerinde önemli bir yere sahiptir. Yüzeysel rol yapma gösteriminin güven temelli ilişki kurmayı bir şekilde tahrip edeceğini, derin rol yapma gösteriminin ise güvenin temeli atacağını, samimi duygular gösteriminin de bu güveni sağlamlaştıracağını varsaymaktayız. Duygusal emek gösteriminin yoğun olarak yaşandığı kurumlar arasında okullar olduğu düşüncesinden hareketle okul yöneticilerinin duygusal emeği üzerinde çalışma yapmanın alan yazına katkı sağlayacağını umut ediyoruz.



### Kaynakça

- Açıklalın, A. ve Mehmet ŞİŞMAN, Selahattin TURAN. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Adler, A. (1998). *İnsan tabiatını tanıma* (Çev. A. Yörükkan, 4. Baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Akbaş, D. (2015). *Örgütsel bağlılık ve iş doyumunu yüksek lisans tezi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Akıncı Vural, B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü iletişim liderlik motivasyon bağlılık performans açısından değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altın Gülova, A., Palamutçuoğlu, B.T., ve Palamutçuoğlu. (2013). Duygusal emek ile işe bağlılık arasındaki ilişkide amir desteğinin rolü: Üniversitede öğrenci işleri personeline yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aslan, Hanzede. (2006). *Çalışanların iş doyumunu düzeylerine göre depresyon, benlik kaygısı ve denetim odağı algısı değişkenlerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aşan, Ö. (2007). Motivasyon. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* (ss. 293-326), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, D. (2006). *Eğitim kurumları çalışanlarında iş doyumunu* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. (Genişletilmiş 4. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

- Aydoğan, E. ve Bıyık, Y. (2014). Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir araştırma. *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 159-180.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim Sanatı*. Ankara: Nobel.
- Aytaç, S., Bayram, N., ve Dursun, S., (2011). *Duygusal emeğin iş tatmini ve tükenme düzeyi üzerine etkisi*. 17. Ulusal Ergonomi Kongresi, Eskişehir.
- Bağcı, Z., Mohan Bursalı, Y. (2015) Duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisi: Denizli ilinde hizmet sektöründe görgül bir araştırma. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(10), 69-90.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayınları No: 59, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.
- Basım, N., Begenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.
- Basım, N., Begenirbaş, M. (2013). Duygusal emekte bazı demografik değişkenlerin rolü: görgül bir araştırma. *Çankaya Üniversitesi, University Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(1), 45-57.
- Basım, N., Begenirbaş, M., ve Yalçın Can, R. (2013). Öğretmenlerde kişilik özelliklerinin duygusal tükenmeye etkisi: Duygusal emeğin aracılık rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(3), 1477-1496
- Baş T., Akturan U. (2013) *Nitel araştırma yöntemleri nvivo ile nitel veri analizi*. (Gözden Geçirilmiş 2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Başaran, İ.E. (1982a). *Örgütsel davranış*. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108. Ankara: Atatürk Üniversitesi

- Başaran, İ.E. (1992b). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baysal, C., Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri.İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri* (2. Baskı). İstanbul Üniversitesi, İstanbul: Avcıol Basım-Yayım.
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bolman, L ve Terrence E. Deal. (2013). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak, yetenek, tercih ve liderlik* (Çeviren: Ahmet AYPAY, Abdurrahman TANRIÖĞEN). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çelik, Y. ve M. Saygılı. (2011). Hastane çalışanlarının çalışma ortamlarına ilişkin algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Hacettepe Sağlık Dairesi Dergisi*, 14(1), 39-71.
- Çelikten, M. (2004). Okul müdürü koltuğundaki kadınlar: Kayseri örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(17), 91-118.
- Creswell, J. W. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (Çev. Ed. Mesut BÜTÜN, Selçuk Beşir DEMİR, Gözden Geçirilmiş 2. Baskıdan Çeviri). Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çekiç, O. ve Ahmet GÖÇ (2016). *İlkokulda görev yapan sınıf öğretmenleri ile liselerde görev yapan branş öğretmenlerinin duygusal emek düzeyleri* (Quality Assurance in Higher

Education and Accreditation of Faculties of Education). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale

- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çoruk, A. (2014). Yükseköğretimde kurumlarında görev yapan idari personelin duygusal emek davranışları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 79-93.
- Çukur, C. Ş. (2009). Öğretmenlerde duygusal işçilik ölçeği geliştirme: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Cilt 9(2)*, 527-574.
- Dağdeviren Gözen, E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Davis, K. (1982). *İşletmelerde insan davranışı örgütsel davranış*. (Çevirenler, Kemal TOSUN ve Diğerleri, 5. Baskı). İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 3028, İstanbul: İstanbul Matbaası.
- Demir, N. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dökmen, Ü. (1996). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Ekiz, D. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (Genişletilmiş 3. Baskı). Ankara: Anı Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1996a). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Erdoğan, İ. (2000b). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği* (2. Baskı). Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2010c). *Eğitim ve okul yönetimi* (8. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2001a). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Eren, E. (2010b). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.

- Erken, Mahir. (2016). *Duygusal emek kavramı ve motivasyonun duygusal emek davranışı üzerindeki etkileri: Bir kamu kurumu üzerinde Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi* (7. Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Girgin, G. (2009). Öğretmenlerin iş doyumuna etki eden faktörlerin incelenmesi. *E-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 4(4), 1297-1307.
- Glesne, C. (2014). *Nitel araştırmayla tanışma* (Çev. Ali ERSOY, Pelin YALÇINOĞLU, Dördüncü Baskı). Ankara: Anı Yayınevi.
- Goleman, D. (2010). *Duygusal zekâ*. (Çev: Banu Seçkin Yüksel, 33. Basım), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Grandey, A. (1999a). *The effects of emotional labor: employee attitudes, stress and performance* (Unpublished Doctoral Dissertation). Colorado State University, Colorado.
- Grandey, A. (2000b). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.
- Guy, M.E., and Meredith A. Newman, Sharon H. Mastracci. (2008). *Emotional labor: Putting the service in public service*. New York.
- Gülнар, B. (2007). *Örgütlerde iletişim ve iş Doyumu*. İstanbul: Çınar Ofset.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: süreç ve sonuçları. *Kamu-iş Dergisi*, 11(1), 167-184.
- Güngör Delen, M. (2017). *Emek sürecinde son nokta duygusal emek ve tinsel emek*. İstanbul: 2017.
- Habacı, İ. Çelik, E. (2013). Effective communication in educational administration. *US-China Education Review*, 3(9), 690-702.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., Johnson, D.E. (2000). *Management of organizational behavior: leading human resources* (8th). New Jersey: Upper Saddle River.

- Hochschild, A. R. (2003). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. Los Angeles: University of California Press.
- Karakaş, A. Rasim TÖSTEN, Veysi KANSU, Ahmet Sedat AYDIN. (2016). Öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(56), 177-188.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, E. (2009). *Özel okul öğretmenlerinin duygusal emek davranışını algılama biçimleri ile iş doyumları ve iş stresleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Erken, Mahir. (2016). *Duygusal emek kavramı ve motivasyonun duygusal emek davranışı üzerindeki etkileri: Bir kamu kurumu üzerinde Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Kaynak, T. ve Diğerleri (2000). *İnsan kaynakları yönetimi* (2. Baskı). İstanbul Üniversitesi, İstanbul: İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları.
- Kıncal, R.Y. (2014). Bilimsel araştırma yöntemleri. R. Yeşil (Ed.), *Nicel ve nitel araştırma yöntemleri* (ss. 52-80), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Köksel, L. (2009). *İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275-289.
- Köse, S. ve Oral, L. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.

- Köse, S., Oral, L., TÜresin, H. (2011). Duygusal emek davranışlarının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Kutunis Özen, R. (2003). *Örgütlerde davranış bilimleri ders notları* (2. Baskı) Sakarya: Sakarya Kitapevi Avcı Ofset.
- Mavi, Duran. (2015). *Öğretmen görüşlerine göre duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasındaki ilişki: Elbistan ilçesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Gaziantep.
- Türk Dil Kurumu. (2005). *Türkçe sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2016) *Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2015-2016*. Ankara: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Newman W.H. (1979). *Yönetim işletmelerde ve kamu yönetiminde sevk ve idare* (3. Baskı). Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi kuram uygulama teknik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özgen, I. (2010). *Turizm işletmelerinde duygusal emek*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Çiğdem Kırel (2001). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Özkalp, E. (2013). *Örgütsel davranış*. A. Ç. Kırel ve O. Ağlargöz (Ed.) *Duygular, tutumlar ve iş tatmini* (ss. 76). Anadolu Üniversitesi, Ankara: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Özsoy, E. ve Diğerleri (2014). İş tatmininin ölçümünde ölçek kullanımı: lisansüstü tezleri üzerinden bir inceleme. *İşletme Araştırma Dergisi*, 6(1), 232-250.
- Pelit, E. (2014). *İşgören güçlendirme ve iş doyumunu (otel işletmelerinde bir uygulama)*. Ankara: Gece Kitaplığı.

- Polatkan, N.N. (2016). *Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Resmi Gazete, 31 Temmuz 2009 tarih ve 27305 sayılı.
- Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. (Çev: Sevgi Ayşe Öztürk). Anadolu Üniversitesi, Ankara: Basım ve Yayım Etam A.Ş.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). *Tutumlar ve iş tatmini*. (Çev: İ. Ö. Türetgen ve G. Başbuğ). İ. Erdem (Ed.) *Örgütsel davranış* (ss. 70-97). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). *Motivasyonun temelleri*. (Çev: G. Ordun). İ. Erdem (Ed.) *Örgütsel Davranış* (ss. 202-238). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rusenbaum, B.L. (1993) *Yönetici için küçük motivasyon modelleri*. (Çev: Serdar Özgerçin). Ankara: Öteki Yayınevi.
- Sandal Önal, E. ve Kavuncu, Ş.M. (2011). *Kamu Kurumlarına Yönelik İş Tatmini Ölçeğinin Hazırlanması ve Geliştirilmesi*. T.C. Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ankara.
- Sat, Sultan. (2011). *Örgütsel ve bireysel özellikler açısından iş doyumunu ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki: Alanya'da banka çalışanları üzerinde bir inceleme* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Savaş, A. C. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin duygusal zeka ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisizi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Sorguç, B. (1992). *Adli Soruşturma*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Tebliğler Dergisi, Ocak 2000, Sayı: 2508.
- Tok, T.N. (2007). *İlköğretim Müfettişlerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları*. Tüm Eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri Sendikası Yayınları. Ankara: Cem Ofset Matbaacılık.



- Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tokmak, İ. (2014). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 134-156.
- Tortop, N. (1983). *Yönetim bilimi*. Ankara: S Yayınları.
- Türk, M.S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Gazi Kitapevi, Ankara: Özkan Matbaacılık.
- Türk Dil Kurumu. (2005). *Türkçe sözlük* (10. Baskı). Ankara: TDK Yayınları.
- Uysal Aytekin, A. (2007). *Öğretmenlerde gözlenen duygusal yaşantı örüntülerinin ve duygusal işçiliğin mesleki iş doyumunu ve tükenmişlik üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Ünler Öz, E. (2007). *Duygusal emek davranışlarının iş sonuçlarına etkisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Wharton, A.S. (2009). The sociology of emotional labor. *Annual Review of Sociology*. Downloaded from arjournals.annualreviews.org. doi: 10.1146/annurev-soc-070308-115944.
- Yakar, Sesin. (2016). *Turizm işletmelerinde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: otel işletmelerine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2013) *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Genişletilmiş 9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ve örgütsel adalet ilişkisi. Ankara Üniversitesi, *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y., Guner, M., & Sen, B. (2015). The relationship between teachers' emotional labor and burnout level. *Eurasian Journal of Educational Research*, 59, 75-90 <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2015.59.5>

Yürür, Ş., ve Ünlü, O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.

**EKLER**

**Ek A: ÖLÇEK****Sayın Yönetici**

Bu çalışmada, siz değerli yöneticilerimizin sergilediği duygusal emek gösterimleri ile iş doyumlarına yönelik bilgi toplamak amaçlanmıştır. Cevaplarınız gizli tutulacak ve elde edilen bilgiler yalnızca bilimsel araştırmada kullanılacaktır.

Anket üç bölümden meydana gelmekte olup 1'inci bölümde kişisel bilgiler, 2'inci bölümde "duygusal emek", 3'üncü bölümde ise "iş doyumuna" yönelik sorular bulunmaktadır.

Bize zaman ayırarak çalışmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Ahmet GÖÇ  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Osman ÇEKİÇ  
Doç. Dr.

**I. BÖLÜM (Kişisel Bilgiler)**

- 1) Cinsiyetiniz : Erkek .... Kadın ....
- 2) Yaşınız : .....
- 3) Medeni Durumunuz : Evli .... Bekar ....
- 4) Unvanınız
- Okul Müdürü :.....
- Müdür Başyardımcısı :.....
- Müdür Yardımcısı :.....
- 5) Toplam Hizmet Süreniz :.....
- 6) Yöneticilikteki Hizmet Süreniz: ..... Yıl
- 7) Görevli Olduğunuz Okul Türü
- İlkokulu :.....
- Ortaokul :.....
- Lise :.....
- 7) Eğitim Durumunuz
- Ön lisans :.....
- Lisans :.....
- Yük. Lisans :.....
- Doktora :.....

**BÖLÜM II.****Açıklama:**

Aşağıda, işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, göstermiş olduğunuz davranışa yönelik size en uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtiniz.

**(1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Arasıra, (4) Sık sık, (5) Her zaman**

1. Öğretmenlerle uygun şekilde  
ilgilenebilmek için rol yaparım.

1

2

3

4

5

2. Öğretmenlere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
3. Öğretmenlere sergilediğim duygular samimidir.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
4. Öğretmenlerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
5. Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
6. Öğretmenlerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
7. Öğretmenlere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
8. Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
9. Öğretmenlere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
10. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
11. Öğretmenlere gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
12. Öğretmenlere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
13. Öğretmenlerime, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
<b>BÖLÜM III.</b>					
<b>Açıklama:</b>					
Aşağıda işinize ilişkin bazı sorular bulunmaktadır. Lütfen seçeneklerden size uygun olanı X ile işaretleyerek belirtin. (Her soru için sadece bir cevabı işaretleyiniz)					
<b>(1) Hiç Memnun Değilim, (2) Memnun Değilim, (3) Orta Derece Memnunum, (4) Memnunum, (5) Çok Memnunum</b>					
1. Sürekli bir şeylerle meşguliyet sağlaması imkanı bakımından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
2. Tek başına çalışma imkanı bakımından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
3. Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı bakımından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
4. Toplumda bir yer edinme imkânı vermesi bakımından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>

5. Yöneticimin çalışanlarına karşı davranış tarzı açısından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
6. Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği açısından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
7. Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı bakımından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
8. Sürekli bir işe sahip olma imkânı bakımından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
10. Başkalarına ne yapacaklarını söyleme olanağına sahip olma bakımından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
11. Yeteneklerimi kullanabilme olanağı açısından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
14. Bu işte ilerleme imkânım açısından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
15. Karar verme özgürlüğü vermesi bakımından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
16. İş yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme olanağı sağlaması açısından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
17. Çalışma koşulları açısından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması bakımından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü/takdir açısından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
20. İşimden elde ettiğim başarı duygusu bakımından	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>

*Teşekkür ederiz.*

## Ek B: İzin Yazısı

T.C.  
**ÇANAKKALE VALİLİĞİ**  
 İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 60305806-44-E.11480388  
 Konu: Anket Çalışması

10.11.2015

**MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**ÇANAKKALE**

İlgi : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının  
 03/11/2015 tarihli ve 14110 sayılı yazısı.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri  
 Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Ahmet  
 GÖÇ tarafından "Örgün Öğretimde Görev Yapan Okul Yöneticilerinin (Müdür, Müdür  
 Başyardımcısı, Müdür Yardımcısı) Duyusal Emek ile İş Doyumu Arasındaki İlişki" komisyo  
 nez çalışması kapsamında, 2015 - 2016 Eğitim Öğretim yılında, Çanakkale merkez ve tüm  
 ilçelerde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilere yönelik anket  
 yapılma isteği ilgi yazısıyla teklif edilmekte olup; Müdürlüğümüz Anket-Araştırma İnceleme  
 Komisyonunca incelenerek uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, olurlarınıza arz ederim.

İşil KORKMAZ  
 Şube Müdürü

OLUR  
 10.11.2015

Zâkür MEMİŞ  
 Millî Eğitim Müdürü

Ek : Komisyon Raporu ( 01 adet - 01sayfa)

Millî Eğitim Müdürlüğü Ek Bina  
 Elektronik Ad: stratejigelistirme17@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Özgür AYDIN  
 Tel: 0286 21294 55-115

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ahmet GÖÇ  
Doğum yeri : Hacıpehlivan  
Doğum tarihi : 01.01.1968

### EĞİTİM DURUMU

Önlisans Öğrenimi : Trakya Üniversitesi, Çanakkale Eğitim Yüksek Okulu (1986-1988)  
Lisans Öğrenimi : Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı (1995-1999)  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim dalı (2014-2017)

### BİLİMSEL FAALİYETLER

Bildiriler : Kocabaş, İ., Göç, A., Demir, A.H. (2009) “İlköğretim Müfettişlerinin Denetime İlişkin Algıları” 1. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Sempozyumu, Kütahya, Türkiye, 22-23 Haziran 2009, pp. 445-453  
: Çekiç, O., Çelik, E.E., Göç, A. (2015). “Sivil Toplum Kuruluşları ve Eğitim: Türk Ocakları ve Harf İnkılabı Politikası” 10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Gaziantep, Türkiye, 6-8 Mayıs 2015, pp.279-281  
:Çekiç, O., Çelik, E.E., Göç, A. (2015). “Sınıf Öğretmenlerinin Öğrenme ve Öğretme Süreci Yeterliği” 10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Gaziantep, Türkiye, 6-8 Mayıs 2015, pp.321-322



:Çekiç,O., Çelik, E.E., Göç, A. (2015). “Sınıf Öğretmenlerinin Öğrenciyi Tanıma ile Öğrenmeyi, Gelişimi İzleme ve Değerlendirme Yeterliği” (EYFOR 2015) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti pp.172-173.

:Çekiç, O., Göç, A. (2016). “İlkokulda Görev Yapan Sınıf Öğretmenleri ile Lisede Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin Duygusal Emek Gösterim Düzeyleri” (EAB 2016) 8. Uluslar arası Eğitim Araştırmaları Kongresi, Çanakkale, Türkiye, 5-8 Mayıs 2016, pp. 101.

:Çekiç, O., Göç, A., Dağ, Ş. (2016). “Türkiye’deki İlk ve Ortaokullarda Çalışan Eğitim İşgörenlerinin Suriyeli Öğrencilerle İletişimi” (EYEDDER 2016) 11. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, İzmir, Türkiye, 12-14 Mayıs 2016, pp.-82-83.

## **İŞ DENEYİMİ**

Çalıştığı Kurumlar  
ve Yıl

:Milli Eğitim Bakanlığı (1988-...)

## **İLETİŞİM**

E-posta adresi

:ahmetgoc35@gmail.com