

**T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**



**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ  
SEVİYELERİNİN VE ÖRGÜTSEL ADALET  
ALGILARININ DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE  
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**DANIŞMAN  
PROF.DR.LUTFİYE ÖZDEMİR**

**HAZIRLAYAN  
EDİP DOĞAN**

**MALATYA-2019**

**T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ  
SEVİYELERİNİN VE ÖRGÜTSEL ADALET  
ALGILARININ DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE  
ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
EDİP DOĞAN**

**DANIŞMAN  
PROF.DR.LUTFİYE ÖZDEMİR**

**MALATYA-2019**

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ SEVİYELERİNİN  
VEÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ DUYGUSAL EMEK  
ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

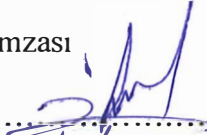

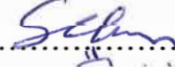


DANIŞMAN  
**PROF.DR.LUTFİYE ÖZDEMİR**

HAZIRLAYAN  
**EDİP DOĞAN**

Jürimiz 20.05.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu doktora tezini (oybirliği/oy çokluğu) ile başarılı bularak İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Dalında doktora tezi olarak kabul etmiştir.

**Jüri Üyeleri**

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı imzası

1. Prof.Dr. İsmail BAKAN.....
2. Prof.Dr. Ali AKSOY.....
3. Prof.Dr. Serkan BENK.....
4. Prof.Dr. Lutfiye ÖZDEMİR.....
5. Doç.Dr. Burcu ERŞAHAN.....

İNönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
..... tarih ve ..... sayılı kararıyla bu tezin kabulü  
onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KUBAT  
EnstitüMüdürü

## ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR'in danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **“Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyelerinin ve Örgütsel Adalet Algılarının Duygusal Emek Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma”** başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların, hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Edip DOĞAN



## ÖNSÖZ

Duygusal emek kavramı örgütsel davranış literatüründe önemi her geçen gün artan kavramlardan bir tanesidir. Örgüt yöneticileri müşteri memnuniyetini sağlamak ve örgütlerinin imajını güçlendirmek için çalışanların duygusal emeklerinden yararlanmak istemektedirler. Örgütün iç ve dış müşteriler dâhil bir bütün olarak sağlıklı bir görünüm göstermesi de duygusal emekle çok yakından ilişkilidir. Duygusal emek performansı başarılması ve taklit edilmesi zor olan bir davranış biçimidir. Bu sebepten dolayı duygusal emeğin arzu edilen düzeyde yerine getirilmesi için çalışanların örgütsel adalet algılarının olumlu ve duygusal zekâ yeterliliklerinin de yüksek olması gerekmektedir.

Bu noktada özellikle duygusal zekâ önemli bir işlev görmektedir. Çünkü duygusal emeğin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi ve beklenen olumlu çıktıları sağlaması için duygusal zekânın kesinlikle göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu da duygusal zekânın aslında duygusal emeğin ayrılmaz bir parçası olduğunu göstermektedir.

Doktora eğitimime başladığım günden bugüne kadar bilgi, birikim ve kişiliğinden çokça şey öğrendiğim, benden desteğini, zamanını ve anlayışını hiçbir zaman esirgemeyen başta danışmanım Prof. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR'e ve anabilim dalındaki tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca zamanlarından fedakârlık yaparak bana her türlü manevi desteklerini sunan bütün aileme minnettarım. Son olarak bütün bir tez süresi boyunca farklı şekillerde yardımlarını gördüğüm bütün arkadaşlarıma ve meslektaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

## ÖZET

Günümüzde teknolojik yenilikler küreselleşme olgusuyla birlikte bilgi ve becerilerin hızlı ve sağlıklı bir şekilde transferini kolaylaştırmıştır. İşletmeler ve bir bütün olarak örgütler sağlıklı bir biçimde varlıklarını sürdürebilmek, rekabet avantajı elde edebilmek ve çağın gerektirdiği şekilde faaliyetlerini yerine getirebilmek için örgütte fiili olarak çalışan insan unsuruna başka bir ifadeyle beşeri sermayeye daha fazla odaklanmaktadır. Çünkü insan sermayesi; makine, teçhizat, bina vb. unsurlar gibi taklidi ve transferi kolay olan bir unsur değildir. Duygusal emek, örgütlerin müşteri memnuniyetini sağlamada mutlaka başarımları gereken bir davranıştır. Bu gerçekler göz önüne alındığında duygusal emeğin örgütsel davranış yazınında önemli bir konu haline geldiği görülmektedir. Ayrıca duygusal zekâ ve örgütsel adalet, duygusal emeğin başarılmasında önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada duygusal zekânın ve örgütsel adaletin duygusal emeği etkileyip etkilemediği eğer etkilemişse nasıl ve ne yönde etkilediği incelenmiştir. Çalışmanın evrenini Adıyaman ve Rize illerindeki sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizi SPSS 24.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışma sonucunda duygusal zekâ ile derinden rol yapma ve samimi davranma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zekâ ile yüzeysel rol yapma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet ile duygusal zekâ arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal emek, duygusal zekâ, örgütsel adalet

## ABSTRACT

Today, technological innovations have facilitated the transfer of knowledge and skills in a fast and healthy manner with the phenomenon of globalization. Businesses and organizations as a whole focus more on the human factor working in the organizations, in other words, human capital in order to survive in a healthy way, to achieve competitive advantage and to perform their activities as required by the age. Because the human capital, unlike machinery, equipment, building etc., isn't easy to be imitated and transferred. Emotional labor is a behavior that organizations must achieve in ensuring customer satisfaction. Considering these facts, it is seen that emotional labor has become an important issue in the organizational behavior literature. Moreover, emotional intelligence and organizational justice are considered as important factors in the achievement of emotional labor.

In this study, it has been examined whether emotional intelligence and organizational justice affect emotional labor or not; if it does, how? The population of the study consists of health workers in the provinces of Adıyaman and Rize. The questionnaire method has been used as data collection tool. Data have been analyzed using SPSS 24.0 and AMOS 24.0 programs.

As a result of the study, a significant positive correlation has been found between emotional intelligence and deep acting and genuine emotion. A significant negative correlation has been found between emotional intelligence and surface acting. No relationship has been found between organizational justice and emotional intelligence.

**Key Words:** Emotional labor, emotional intelligence, organizational justice

## İÇİNDEKİLER

ONAY .....	II
ONUR SÖZÜ .....	III
ÖNSÖZ .....	IV
ÖZET .....	V
ABSTRACT.....	VI
İÇİNDEKİLER .....	VII
TABLOLAR LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XIII
KISALTMALAR.....	XIV
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi .....	3
1.2. Örgütsel Adalet Boyutları .....	6
1.2.1. Dağıtımsal Adalet .....	6
1.2.2. Prosedürel Adalet .....	8
1.2.3. Etkileşimsel Adalet .....	9
1.3. Örgütsel Adalet Teorileri .....	11
1.3.1. Eşitlik Teorisi (Equity Theory) .....	12
1.3.2. Göreli /Nispi Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory-GYT).....	14



1.3.3. Folger'in Bilişsel Dayanaklar/Atıflar Teorisi (Referent Cognitions Theory-BDT) .....	16
1.3.4. Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory-KAT).....	17
1.3.5. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli .....	18
1.3.6. Çoklu İhtiyaçlar Yaklaşımlar Teorisi (Multiple Needs/Discrepancies Theory-ÇİYT).....	18
1.3.7. Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Model-AYT).....	19
1.3.8. Adalet Güdüsü Teorisi (Justice Motive Theory-AGT) .....	20
<b>1.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler .....</b>	<b>21</b>
<b>1.5. Örgütsel Adalet Çalışmaları.....</b>	<b>23</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ

<b>2.1. Duygusal Zekânın Tanımı ve Gelişimi.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2. Duygusal Zekânın Etkileri .....</b>	<b>28</b>
2.2.1. Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek .....	28
2.2.2. Duygusal zekâ ve Performans.....	29
2.2.3. Duygusal Zekâ ve Sağlık.....	29
2.2.4. Duygusal Zekâ ve İş Tatmini.....	30
2.2.5. Duygusal Zekâ ve Liderlik .....	30
2.2.6. Duygusal Zekâ ve İş Başarısı (Mesleki Üstünlük) .....	31
<b>2.3. Bilişsel Zekâ ve Duygusal Zekâ İlişkisi .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4. Duygusal Zekânın Gelişimini Sağlayan Etkenler .....</b>	<b>32</b>
<b>2.5. Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Geliştirilmesi .....</b>	<b>34</b>
<b>2.6. Duygusal Zekâ Modelleri .....</b>	<b>36</b>
2.6.1. Mayer-Salovey Modeli.....	36
2.6.2. Reuven Bar-On Modeli .....	37
2.6.3. Robert K. Cooper-Ayman Sawaf Modeli.....	38
2.6.4. Daniel Goleman Modeli .....	39
<b>2.7. Ölçme Yaklaşımları ve Duygusal Zekâ Ölçekleri.....</b>	<b>41</b>
2.7.1. Ölçme Yaklaşımları .....	41
2.7.1.1. Kendini Değerlendirme (Self Report).....	41
2.7.1.1.1. Başkaları Tarafından Değerlendirilme .....	42

2.7.1.1.3. Beceri veya Performans Ölçümleri.....	42
2.7.2. Duygusal Zekâ Ölçekleri.....	42

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK

<b>3.1. Duygu ve Duygusal Emek Kavramlarının Tanımı ve Önemi .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2. Duygusal Emek İle İlgili Temel Yaklaşımlar.....</b>	<b>49</b>
3.2.1. Hochschild Yaklaşımı .....	49
3.2.2. Ashforth ve Humprey Yaklaşımı .....	52
3.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı .....	53
3.2.4. Grandey Yaklaşımı.....	55
3.2.5. Kruml ve Geddes'in Yaklaşımı .....	58
<b>3.3. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler.....</b>	<b>61</b>
3.3.1. Bireysel Faktörler.....	61
3.3.1.1. Cinsiyet .....	62
3.3.1.2. Duygusal Zekâ.....	63
3.3.1.3. Empati .....	66
3.3.1.4. Duygulanım.....	67
3.3.1.5. Kendini Uyarlama (Self-monitoring).....	69
3.3.2. Örgütsel Faktörler .....	70
3.3.2.1. Duygusal davranış kuralları .....	70
3.3.2.2. Otonomi .....	71
3.3.2.3. Sosyal Destek .....	72
3.3.2.4. İş Karakteristikleri .....	73
<b>3.4. Duygusal Emek Boyutları .....</b>	<b>75</b>
3.4.1. Yüzeysel Rol Yapma.....	76
3.4.2. Derinden Rol Yapma.....	77
3.4.3. Samimi Davranış.....	78
<b>3.5. Duygusal Emegin Sonuçları .....</b>	<b>79</b>
3.5.1. Olumlu Sonuçlar .....	79
3.5.2. Olumsuz Sonuçlar .....	80
3.5.2.1. Tükenmişlik.....	80
3.5.2.2. İş Tatmini .....	83
3.5.2.3. İşten Ayrılma Niyeti .....	84
<b>3.6. Duygusal Emegin Örgütsel Adalet ve Duygusal Zekâ ile İlişkisi .....</b>	<b>85</b>

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ SEVİYELERİNİN VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

<b>4.1. Araştırma Hakkında Genel Bilgiler</b> .....	<b>88</b>
4.1.1. Araştırmanın Konusu .....	88
4.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	88
4.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	89
4.1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	91
4.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	91
4.1.6. Araştırmanın Yöntemi .....	93
4.1.6.1. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması.....	94
4.1.6.2. Verilerin Analizi .....	95
<b>4.2. Bulgular ve Yorum</b> .....	<b>95</b>
4.2.1. Katılımcıların Demografik Nitelikleri.....	96
4.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi .....	98
4.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	100
4.2.4. Güvenirlilik Analizi .....	104
4.2.5. Ortalama Açıklanan Varyans.....	105
4.2.6. Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	105
4.2.7. Bağımsız Örneklem T-Testi .....	109
4.2.8. Anova Testi.....	114
4.2.9. Kruskal-Wallis Testi .....	117
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>121</b>

#### KAYNAKÇA

#### EK: ANKET FORMU

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Örgütsel Adalet Boyutları.....	11
<b>Tablo 1.2:</b> Örgütsel Adalet Kuramlarının Taksonomisi .....	12
<b>Tablo 2.3:</b> Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi .....	25
<b>Tablo 2.4:</b> Bar-On Modeli.....	38
<b>Tablo 3.5:</b> Duygusal Emekte Anahtar Kelimeler .....	49
<b>Tablo 3.6:</b> Duygusal Emek İle İlgili Yaklaşımlar.....	61
<b>Tablo 4.7:</b> Katılımcıların Cinsiyetine İlişkin Dağılımları .....	96
<b>Tablo 4.8:</b> Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Dağılımları .....	96
<b>Tablo 4.9:</b> Katılımcıların Yaş Dağılımları .....	96
<b>Tablo 4.10:</b> Katılımcıların Mesleki Unvanına İlişkin Dağılımları .....	97
<b>Tablo 4.11:</b> Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Dağılımları.....	97
<b>Tablo 4.12:</b> Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Bulunduğu Yere İlişkin Dağılımları .....	98
<b>Tablo 4.13:</b> Örgütsel Adalet ve Duygusal Emek İçin Açıklayıcı Faktör Analizi .....	99
<b>Tablo 4.14:</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin İyilik Uyum İndeksleri.....	101
<b>Tablo 4.15:</b> Duygusal Zekâ Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin İyilik Uyum İndeksleri.....	104
<b>Tablo 4.16:</b> Ölçeklerin İç Tutarlılık Katsayıları .....	104
<b>Tablo 4.17:</b> Ortalama Açıklanan Varyansa Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenlerin Korelasyonlarına Ait Bilgiler .....	105
<b>Tablo 4.18:</b> YEM Uyum Değerleri.....	106
<b>Tablo 4.19:</b> Yapısal Eşitlik Modellemesi İle Yapılan Hipotez Testleri.....	109
<b>Tablo 4.20:</b> Örgütsel Adaletin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	110
<b>Tablo 4.21:</b> Örgütsel Adaletin Katılımcıların Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	110
<b>Tablo 4.22:</b> Örgütsel Adaletin Katılımcıların Kurum Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	111
<b>Tablo 4.23:</b> Duygusal Zekâ Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	111

<b>Tablo 4.24:</b> Duygusal Zekâ Katılımcıların Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	112
<b>Tablo 4.25:</b> Duygusal Zekâ Katılımcıların Kurum Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	112
<b>Tablo 4.26:</b> Duygusal Emek Ölçeğinin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları ...	113
<b>Tablo 4.27:</b> Duygusal Emek Ölçeğinin Katılımcıların Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları ...	113
<b>Tablo 4.28:</b> Duygusal Emek Ölçeğinin Katılımcıların Kurum Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları ...	114
<b>Tablo 4.29:</b> Örgütsel Adaletin Katılımcıların Mesleki Unvanına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları .....	114
<b>Tablo 4.30:</b> Örgütsel Adaletin Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları .....	115
<b>Tablo 4.31:</b> Duygusal Zekânın Katılımcıların Mesleki Unvanına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları .....	115
<b>Tablo 4.32:</b> Duygusal Zekânın Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları .....	116
<b>Tablo 4.33:</b> Duygusal Emek Ölçeğinin Katılımcıların Mesleki Unvanına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları .....	116
<b>Tablo 4.34:</b> Duygusal Emek Ölçeğinin Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları .....	117
<b>Tablo 4.35:</b> Örgütsel Adaletin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	118
<b>Tablo 4.36:</b> Duygusal Zekânın Yaş Gruplarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	119
<b>Tablo 4.37:</b> Duygusal Emek Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları.....	119

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Örgütsel Adalet Modeli .....	5
Şekil 3.2: Duygunun Oluşumu.....	45
Şekil 3.3: Duygusal Emek Modeli .....	55
Şekil 3.4: Duygusal Emek Modeli .....	57
Şekil 3.5: Duygusal Zekâ-Duygusal Emek İlişkisi .....	66
Şekil 3.6: İş Özellikleri Modelinin Şematik Gösterimi .....	74
Şekil 3.7: Tükenmişlik Aşamaları.....	82
Şekil 4.8: Araştırmanın Modeli.....	92
Şekil 4.9: Örgütsel Adalet ve Duygusal Emek İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısı .....	102
Şekil 4.10: Duygusal Zekâ Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısı .....	103
Şekil 4.11: Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Yol Analizleri .....	107

## KISALTMALAR

<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>AMOS</b>	: Analysis of Moment Structures
<b>GYT</b>	: Görelî Yoksunluk Teorisi
<b>BDT</b>	: Bilişsel Dayanaklar Teorisi
<b>KAT</b>	: Kestirme Adalet Teorisi
<b>AYT</b>	: Adalet Yargı Teorisi
<b>AGT</b>	: Adalet Güdüsü Teorisi
<b>YRY</b>	: Yüzeysel Rol Yapma
<b>DRY</b>	: Derinden Rol Yapma
<b>SD</b>	: Samimi Davranma
<b>DZ</b>	: Duygusal Zekâ
<b>DA</b>	: Dağıtımsal Adalet
<b>PA</b>	: Prosedürel Adalet
<b>EA</b>	: Etkileşimsel Adalet

## GİRİŞ

Günümüzde bilişim ve iletişim teknolojisinde meydana gelen değişim ve yenilikler, sermayenin sınırlar arasında kolayca dolaşımı anlamına gelen küreselleşme gibi bazı faktörler hemen her alanda işletmeleri yoğun bir rekabetle yüz yüze getirmiştir. İşletmeler, böylesi yoğun rekabet koşullarında kendileri için katma değer yaratmayan faaliyetleri elimine ederek temel yeteneklerine (core competence) odaklanma ve böylelikle daha yalın bir örgüt yapısına sahip olma gibi yenilikçi stratejiler geliştirmeye yönelmiştir. Mevcut teknolojinin çabuk eskidiği ve yeni teknolojilerin ortaya çıkmasının daha hızlı olduğu teknik alanda faaliyet gösteren işletmeler, teknolojiden en iyi biçimde yararlanma ve Ar-Ge faaliyetleriyle yeni teknolojiler üreterek sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar. Ancak bu durum yeni teknolojilerin ortaya çıkma ve gelişme hızının nispeten düşük olduğu hizmet sektöründe yer alan işletmeler için her zaman geçerli olmamaktadır (Keleş, 2014: 1).

Hizmet sektöründe her geçen gün artan rekabet düzeyi ve ortalama kar üzerinde getiri sağlama çabası, hizmet sunumu kapsamında çalışan ile müşteri arasındaki etkileşimin önemini arttırmıştır. Çünkü hizmet sektöründe rekabet üstünlüğü kurmak ve bunu sürdürülebilir hale getirmek diğer rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen insan kaynaklarıyla mümkündür. Zira bir işletmenin sahip olduğu teknoloji gibi diğer maddi kaynaklar uzun süre taklit edilemez değildirler. Bu açıdan bakıldığında müşterilerin, kendilerine sunulan hizmetin kalitesine ve dolayısıyla işletmeye dair ilk ve en önemli izlenimleri müşteri ile doğrudan temasta bulunan çalışanların davranışlardan oluşmaktadır (Yürür ve Ünlü, 2011: 84).

Bu yüzden günümüz hizmet sektöründe bulunan işletmeler varlıklarını sürdürerek ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak için müşterilerin bu ilk izlenimlerini kontrol altına almak ve durumu kendi yararlarına olacak şekilde kullanmak durumundadırlar. Bunu başarabilmek için müşterilerle birebir iletişim ve etkileşime giren çalışanların duygularını yönetmek ve bu duyguları örgüt amaç ve hedefleriyle uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir.



Bu noktada çalışanların örgüt amaçlarına uygun duygu gösteriminde bulunmak için duygularını yeniden düzenlemek anlamına gelen duygusal emek kavramı devreye girmektedir. Duygusal emek ile ilgili yapılan araştırmalarda duygusal emeğin iş tatmini, işe bağlılık, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, görev performansı, iş-aile çatışması gibi konularla ilişkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, duygusal emeğin ilişkilendirildiği diğer bir konu da örgütsel adalettir. Çünkü çalışanların örgütleri için gerekli duygusal emek –özellikle de derinden rol yapma ve samimi davranış alt boyutlarında- davranışında bulunmaları için gerekli olan durumlardan biri belki de en önemlisi algılanan örgütsel adaletin olumlu olmasıdır.

Bunun yanı sıra duygusal emek kavramıyla yakından ilişkisi olan başka bir kavram da duygusal zekâdır. Kişinin kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkında olması ve bunu davranışlarına uyarlayabilmesi olarak tanımlanan duygusal zekâ duygusal emek gösterimi ile yakın ilişki içindedir. Ancak bu konunun bilimsel çalışmalarda tatmin edici düzeyde incelenmediği görülmüştür. Bu önemi de dikkate alarak bu çalışmanın amacı; duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel adalet ile ilgili yazını derinlemesine incelemek ve çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin ve örgütsel adalet algılarının duygusal emek gösterim performanslarıyla nasıl ve ne yönde bir ilişki içerisinde olduğunu uygulamalı olarak araştırmaktır.

Bu amaçla yapılan araştırmanın birinci bölümünde; örgütsel adalet ve örgütsel adalet'in alt boyutları, örgütsel adalet teorileri, örgütsel adaleti etkileyen faktörler ve örgütsel adalet ile ilgili çalışmalara değinilmiştir. İkinci bölümünde; duygusal zekâ ve duygusal zekâ modelleri, duygusal zekâyı etkileyen faktörler ve duygusal zekâ'nın sonuçları ve duygusal zekâ ile ilgili çeşitli konular açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümünde; duygusal emek ve duygusal emek ile ilgili temel yaklaşımlar, duygusal emek boyutları ve duygusal emeğin sonuçları ve duygusal emek ile ilişkisi olan farklı kavram ve konular ele alınmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünü ise araştırmanın uygulama kısmı ve bu uygulamaya ait analiz ve bulgular oluşturmaktadır. Son bölümde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ADALET

#### 1.1. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Adalet teorisi, şimdiye kadar pazarlama ve bilgi sistemleri dâhil olmak üzere çeşitli bağlamlarda detaylıca araştırılmıştır. Örgütsel adalet kavramı da örgütsel davranış literatüründe önemli bir yere sahiptir. Zira müşteriler ve işgörenler örgütlerin faaliyetlerini adalet temelinde değerlendirirler ve bu algıya paralel bir düzlemde örgütlere tepki verirler. Bu da adalet kavramına insanların günlük hayatlarında yükledikleri anlamları ve verdikleri önemle ilintili bir durumdur (Ammari ve Bilgihan, 2017: 90).

Bu açıdan bakıldığında örgütsel davranış literatüründe önemli ve hiçbir zaman demode olmayacak bir yere sahip olan örgütsel adalet kavramının bilimsel açıdan ele alınması gerekmektedir. Bunun için de öncelikle ‘örgüt’ ve ‘adalet’ kavramlarının ayrı ayrı ele alınarak tanımlanması yararlı olacaktır. Russell (2004), örgütü, aynı amaçları hedefleyen aktivitelerden dolayı bir araya gelmiş insan topluluğu diye tanımlar. Eren’e (2011: 215) göre, örgüt, (organization) uzuv anlamına gelen Yunanca ‘organon’ kelimesinden türetilmiştir. Organ, bir fonksiyonu olan ve hayatını idame ettirebilmek için bağlı olduğu canlı bir organizmanın ya da bütünlüğün parçasıdır. Bu anlamda örgütten söz ederken ortak bir amaç çevresinde kümelenmiş bir insan topluluğu anlaşılmalıdır.

Adalet Arapça asıllı bir kelime olup dengeli ve ölçülü olma anlamlarını ifade etmektedir. Türk Dil Kurumu’na (TDK) göre ise “adalet” şu anlamlara gelmektedir: “kişilerin yasalar yoluyla sahip oldukları haklarını kullanmaya imkân verme”, “hakka riayet etme, hukuka uygun olmadır”. Buna göre adalet, hukuki ilişkilerde taraf olanlara eşit davranmak (denkleştirici adalet), kişilere payına düşeni vermek konusunda gayret göstermek, yapılan sözleşmeye sadık kalmak olarak düşünülebilir (Güriz, 1991).

Bunların yanı sıra günümüz bilim dünyasında da araştırmacıların adalet kavramı konusunda çeşitli görüşleri bulunmaktadır. Örneğin, Çelik ve Sarıtürk’e göre (2012: 357-358) adalet, toplum hayatında düzen ve dirlik sağlamak ve yaşam için ihtiyaç duyulan değişik kaynakların paylaşımında ana bir prensip olarak vurgulanması gereken

bir kavramdır. Adalet, eşitlik, yasa, doğruluk, iyilik ve sağlamlık gibi değer yargılarını içine alan ve kapsamı geniş olan bir kavramdır ve aynı zamanda tutarlılık, düzenlilik ve bir düzenin doğruluğu anlamına gelir. Bir başka ifadeyle adalet kavramı temelde hukuk kurallarına uygunluğu içerir ve hakkın gözetilmesi, yerine getirilmesi anlamına gelir.

Bu tanımların ve açıklamaların yanı sıra Eflatun (2006) ideal bir devlet ve toplum düzenini anlattığı eserinde adaleti; devletteki herkesin yalnız kendi işiyle uğraşması şeklinde tanımlar. Bu veciz tanımlamada devlet yerine devletin daha dar ve küçük bir şekli olan “örgüt” uyarlanabilir. Yani bu bağlamda örgütsel adalet; örgüt içinde herkesin kendi uzmanlık alanı olan işiyle meşgul olması, başkasının uzmanlık alanına müdahale etmemesidir. Burada dikkati çeken konu adaletin bireysel değil de daha çok kolektif veya sosyal vurgusunun ön plana çıkmasıdır. Eflatun’un bu tanımından çıkarılacak başka bir sonuç ise; adalet kelimesinin yeni ve modern bir kavram olmadığıdır.

Adalet, Tevrat ve Kur’an gibi kutsal metinlerde ve kutsal olmayan tarihi dokümanlarda ve belgelerde de önemli bir yer tutmuştur ve dirlik ve düzenin tesis edilmesinde mutlaka uyulması gereken bir prensip olarak sunulmuştur (Kur’an, 4: 135, 5: 42, 7: 181; İşaya, 56: 1, Tensiye,16: 18-19). Bu konuda Yavuz (2010: 303) bazı önemli tespitlere değinmektedir. Şöyle ki; M.Ö. yazılan Hammurabi Kanunları o günkü Babil uygarlığında uygulanan adalet sisteminin temelini oluşturmakta olup ve ondan sonraki dönemlerde de toplum hayatında bir düzen kurmak için yapılan çalışmaların esasını meydana getirmektedir.

Aslında Babil’den öncede Afrika’da toplumsal hayatın devam etmesi için yapılan toplayıcılık ve avcılık gibi işlerde de adalet ve hakka uygunluk gibi ilkelerin uygulandığı konuyla ilgili yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır. Ancak bu gibi düzenlemeler Hammurabi Kanunları (Hammurabi’s Code) gibi yazılı ve standart bir metne dökülmediğinden adalet ile ilgili temel ve sistematik bilgiler Babil’e dayandırılmaktadır. Hammurabi Yasalarında birey ve toplum farkı göz önüne alınmış, borçlar hukukuyla ilgili yasalar ilk defa oluşturulmuş ve bu kanunların dayanağı hükmünde olan ve “göze göz diş diş” olarak da bilinen kısasa kısas ilkesi uygulanmıştır (<https://tr.wikisource.org>). Bu anlamda toplumsal ve ahlaki kurallar çerçevesinde güç kullanılarak yapılacak düzenlemelerde adaletin uygulanması ve daima ona uyulması gerektiği belirtilmiştir.

El-Farabi (1990) iyi bir yöneticinin özelliklerinden bahsederken yöneticinin adaleti ve adaletli insanları sevmesi gerektiğini ve adaleti uygulamaya davet edildiğinde bunu yapmada isteksiz ve inatçı olmaması gerektiğini vurgular. Buna ek olarak Thomas More (2012), paranın her şeyin ölçüsü olduğu sürece adil bir yönetimin mümkün olamayacağını söyler. Bir başka ifadeyle tek başına ücretin adaleti sağlayamayacağını vurgular. Buradan elbette ücretin adalet algısında önemsiz bir yeri olduğu sonucu çıkartılmamalıdır. İleride de değinileceği gibi dağıtımsal adalette ücretin de diğer bazı örgütsel ödüller yanında yadsınmaz bir değeri vardır.

Bütün bu tanımlamalardan sonra, örgütsel adaletin tanımı daha net bir şekilde yapılabilir. Örgütsel adalet, bireylerin (ya da grupların) bir örgütten gördükleri tutum ve davranışın tarafsızlık algılarını ve onların böyle algılara davranışsal tepkisini ifade eder (James, 1993: 30). Buna göre bireyler, örgüte kendileriyle beraber deneyim, eğitim, emek ve çaba gibi bazı girdiler sunarlar ve bu girdilerin adil bir karşılığı olarak da yöneticilerinden ücret, muamele, terfi vb. çıktılar isterler.

Örgütsel adalet; “Esasen iş yerindeki adaletin ne gibi bir role sahip olduğunun açıklanması ve bunun tanımlanması ile ilgili bir kavramdır” (Uysal Irak, 2004: 27). Bu kavramın, algısal anlamda kişiyle, davranışsal anlamda da örgütlerle yakın bir ilişkisi vardır. Bu yüzden adaletin, birey ve örgüt psikolojisini etkilediği ve iş yaşamında da başat bir role sahip olduğu söylenebilir (Tuna, 2013: 999). Kısacası örgütsel adalet, bireylerin iş tatmini, iş performansı, duyuşsal emek davranışları vb. işle alakalı değişik faktörler üzerinde etkili olan iş yerindeki adalet üzerinde durur. Öyle ise genel olarak örgütsel adalet kavramı Şekil 1.1.’deki modelle gösterilebilir.



**Şekil 1.1:** Örgütsel Adalet Modeli

**Kaynak:** Şanlımeşhur, 2015: 7

Örgütsel adalet yöneticiler, işgörenler ve en nihayetinde bir bütün olarak örgüt için önemli olan bir örgütsel davranış konusudur. Hatta toplam kalite yönetimi felsefesi gereği müşteriler ve tedarikçiler için de önemlidir. Çünkü adalet bir örgütün yönetim felsefesinin temel bir değeri olarak savunulduğunda ve içsel olarak tutarlı yönetim uygulamaları ile yasalaştırıldığında, adalete dayalı bir kültür ve hem işgörenlerin hem de müşterilerin gözünde değerli olan sistem çapında (bütün bir sistemde) bir sorumluluk kurulmasını sağlayabilir. Böyle bir örgütsel yapının kurulması da örgütün rekabet avantajı elde etmesini sağlayacağı için bir örgüt için çok önemli bir durumdur. (Ledimo, 2015: 1549). Çünkü örgütsel adalet ile ilgili yazın incelendiğinde örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, iş tatmini, işgören devir hızı, örgütsel vatandaşlık gibi önemli olan diğer konularla yakın bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Moorman, 1991; Han Tsai, 2012; Doğan, 2014).

## **1.2. Örgütsel Adalet Boyutları**

Örgütsel adaletin bir bütün olarak daha iyi anlaşılabilmesi için örgütsel adaleti oluşturan üç temel boyutunu açıklamak faydalı olacaktır. Çünkü örgütsel adalet genellikle üç temel alt boyutu göz önüne alınarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu boyutlar; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalettir. Bu boyutlar aşağıda ele alınıp açıklanacaktır.

### **1.2.1. Dağıtımsal Adalet**

Dağıtımsal Adalet Adams'ın eşitlik teorisine dayanır. Eşitlik teorisi dağıtımsal adalet normuyla yönetilen karşılıklı değişim gibi sosyal etkileşim görüşünü ileri sürmektedir. Böylelikle eşitlik teorisi bireylerin verilen bir işte girdilerinin oranlarını çıktılarına göre değerlendirdiklerini varsaymaktadır (Tam, 1998: 54). Buna göre dağıtımsal adalet, “insanların katkıları ve çıktıları ve başkalarının katkılarıyla alakalı olarak aldıkları sonuçların adil olma algısı” anlamına gelir (Adams, 1965). Adams, bu tip adaletin bir çalışana sağlanan girdi ve çıktıların başka bir çalışaninkiyle kıyaslandığı süreçlerin doğru bir şekilde uygulanması olduğunu iddia eder. Bu teoriye göre çalışanlar eşitsizlikle karşılaştıkları zaman, girdilerle ya da çıktılarla ilgili algılarını değiştirirler. Bu bağlamda dağıtımsal adalet, insanların istihdam edildikleri örgütleri değerlendirmede önemli bir rol oynar.

Dağıtım sal adalet sıklıkla sosyal mübadele ilişkilerinde işgörene sağlanan ödüller ve sonuçların işgören tarafından ortaya konulan çabayla orantılı olmasını vurgulayan Homan'ın dağıtım sal adalet kuralı ile birlikte tartışılmaktadır (Holley, 2012: 21). Bazı araştırmacılara göre ise dağıtım sal adalet, daha çok örgüt içerisinde alınan kararlarla ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile ilgili bir boyuttur (Özer ve Günlük, 2010: 462). Burada kastedilen kararlar terfi, ücret ve ödüllerle ilgili kararlardır. Hatta yakın bir döneme kadar elde edilen kazanımların dağıtımına ilişkin adalet (dağıtım sal adaleti) örgütsel adalet algılarının tek boyutu olarak düşünölmüştür (Yelboğa, 2012: 172). Zaten dağıtım sal adaletin etik boyutu da ekonomik malların veya kaynakların temel düzeyde bireyler arasında paylaşılması sorunsalıyla ilgilidir (Hadler ve Rosa, 2018). Elbette bu temel düzey paylaşımlar yapılırken daima uyulması gereken nirengi noktası da işgörenlerin çıktılarıdır.

Dağıtım sal adaletin var olduğuna ilişkin kıstas, bireyin beklentilerinin (bazı normatif kurallara bağlı olarak) aldığı sonuçlarla uyumlu olmasıdır. Çünkü eşitlik ilkesinin gereği olarak insanlar, çalışma ortamında kendileriyle birlikte getirdikleri tecrübe, yetenek ve çaba gibi girdilerin örgüt tarafından onlara sunulan çıktılarla uyumlu ve denk olması gerektiği yargısına sahiptirler. Böylelikle örgütlerin de dağıtım sal adaleti uyguladıklarını söyleyebilmek için ücret, terfi ve diğer ödüllerin dağıtımının değışen seviyedeki çalışan girdilerini yansıtmaları gerekir (Warner vd., 2005: 393). Bununla birlikte işgörenler bazı durumlarda sundukları bireysel girdilere karşın alınan çıktılarının adil olmadığını düşünebilirler. Bu durumlar;

1. İşgörenler, çıktılarının dağıtımını ile ilgili kararın sonuçlarını,
2. Sonuçlara ilişkin takip edilen resmi süreçlerini,
3. Kararı veren ve karardan sorumlu olan yöneticilerin pratikte izledikleri yöntemleri adaletsiz olarak değerlendirebilirler (Yeniçeri vd., 2009: 85).

Dağıtım sal adalet, belirli sonuçlara gösterilen başlıca bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilerin tahmin edilmesini de sağlamaktadır. Çünkü dağıtım sal adalet işgörenlerin elde ettikleri ödöl veya ücretlerin miktarı gibi sonuçlar üzerinde belli bir öneme sahiptir. Bu şekilde belirli bir sonuç işgören tarafından adaletsiz olarak algılandığında, bu durum kişinin duygularını (sevinç ve öfke gibi), bilişlerini ve davranışlarını etkileyebilir (Önderoğlu, 2010: 2). Örneğin, Özbek ve Umarov (2010: 315) yürüttükleri uygulamalı çalışmalarında dağıtım sal adaletin iş tatmini ve ücret

düzeinden tatmin gibi konularda işlemsel adaletten daha etkili olduğunu belirtmişlerdir.

### 1.2.2. Prosedürel Adalet

Dağıtımsal adalet ile ilgili yapılan çalışmaların bireylerin adaletsizliğe gösterdikleri tepkileri anlamada yeterli olmayışı, örgütsel davranışla ilgili araştırma yapan bilim insanlarını prosedürel adaleti de araştırmaya sevk etmiştir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5). Prosedürel adalet, yöneticilerin ve liderlerin karar verme sürecindeki adaletleridir (Leventhal, 1980: 32). Başka bir tanıma göre ise prosedürel/işlemsel adalet işgörenlere sunulacak olan çıktıları belirlemek için kullanılan araçların veya yöntemlerin algılanan adaletidir (Viswesvaran ve Ones, 2002: 193).

Dağıtımsal adalet çalışanların katkılarına karşılık olarak bekledikleri ücreti ifade ederken prosedürel adalet, performans değerlendirmesi, terfi ve ücret gibi faktörlerin ölçülmesinde ve belirlenmesinde kullanılan işlem ve metotların adalet seviyesi ile ilgili bir kavramdır. Yani burada neye karar verildiği değil bu karara nasıl ulaşıldığı önemlidir (Cropanzano ve Folger, 1996: 72). İşlemlerdeki tutarlılığın farklı tahsis/dağıtım (allocation) durumlarında, adaletin önemli ve belirleyici bir faktör olduğu görülmüştür (Greenberg, 1987: 358). Çünkü işgörenlerde adalet algısının ne yönde veya hangi seviyede oluşacağını etkileyen önemli bir değişken de işgörene göre farklılık gösterecek olan çıktıların neye göre belirlendiğinin adalet ölçütlerine uygun olmasıdır. Bu da alınan kararların, aşağıda da açıklanacağı üzere, tutarlılık ve doğruluk gibi bazı sağlam esaslara dayanmasını gerekli kılmaktadır.

Leventhal'a (Leventhal, 1980: 42-48) göre, örgütte adaletle ilişkin algılamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kural mevcuttur. Bu kurallar şunlardır:

- a) **Tutarlılık kuralı (Consistency rule):** Kararların bireylere uygulanmasında ve bunun zamanında çelişki ve tutarsızlıkların olmamasıdır.
- b) **Peşin hükümlü olmamak kuralı (Bias suppression rule):** Kararlar alınırken peşin hükümlerden kaçınılmalıdır.
- c) **Doğruluk kuralı (Accuracy rule):** Kararlar alınırken yanlış bilgiler elenmeli ve doğru bilgilerin kullanılmalıdır.
- d) **Düzeltebilme kuralı (Correctability rule):** Yanlış kararlar almamaya özen gösterilmesi; yanlış kararlar alındığında da onları düzeltebilecek bir sistemin kurulmasıdır.

- e) *Temsil edilebilirlik kuralı (Representativeness rule)*: Kararlardan etkilenecek farklı grupların düşüncelerinin değer görmesidir.
- f) *Etik kural (Ethicality rule)*: Alınacak kararların, etik ölçütlerle uyumlu olmasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Eğer bahsedilen kurallar prosedürel adaletin uygulanması sırasında göz önüne alınır ve bu kurallar uygulanabilirse işgörenlerin iş arkadaşlarına göre farklılık gösteren çıktılar noktasında kafalarındaki soru işaretleri giderilebilir. Bu da işgörenlerin zihinlerinde daha adil bir örgüt şeması canlandırır. Bu yüzden prosedürel adaletin dağıtımsal adalet farklı örgütsel davranışlara yol açacağı söylenebilir. Nitekim yapılan bazı bilimsel çalışmalar da bu öngörüğü destekler nitelikte sonuçlara varmıştır. Örneğin, Tang ve arkadaşlarına (1996) göre dağıtımsal adalet daha çok iş tatmini ile ilgiliyken prosedürel adalet daha çok örgütsel bağlılık ile alakalıdır. Elbette tek başına bu çalışmadan yola çıkarak dağıtımsal adaletin sadece iş tatminiyle ve prosedürel adaletin de sadece örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu veya dağıtımsal adaletin örgütsel bağlılıkla ve prosedürel adaletin iş tatminiyle ilişkili olmadığı gibi genellemeler yapmak bilimsel olarak doğru değildir. Burada asıl vurgulanmak istenen her iki adalet alt boyutunun farklı örgütsel davranışları veyahut aynı örgütsel davranışı diğer bazı değişkenlerle birlikte farklı seviyelerde etkileyebileceğidir. Nitekim bu tespiti destekleyen çok sayıda bilimsel çalışmalar (Akgün ve Güzel, 2014; Şahin ve Kavas, 2016) da bulunmaktadır.

### **1.2.3. Etkileşimsel Adalet**

Etkileşimsel adalet, işgörenlerin uygulama esnasında gördükleri kişiler arası muamelenin adil olma algısı üzerinde durur (Bies ve Moag, 1986: 47). Yani etkileşimsel adalet, örgütsel prosedürlerin pratiği esnasında işgörenlerin yüz yüze kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak anlaşılabilir (Bies, 1986). Etkileşimsel adalet, prosedürel adaleti tamamlayan bir faktördür. Yazarlara göre işlemlerin uygulanması sürecinde işgörenlerin adaleti algılaması, yürütücülerin kendilerine yönelik tutumlarından ve yürütücülerin onlara nasıl davrandıklarından etkilenecektir. Eskew'e (Eskew, 1993) göre etkileşimsel adalet, çalışanların örgütsel işlemlerin uygulanması sırasında gördükleri davranışları algılama biçimleriyle ilişkili bir durumdur. Eğer bir iş veren bilgileri gerektiği şekilde paylaşıyorsa ve kaba açıklamalardan uzak duruyorsa o, etkileşimsel olarak adildir; ve aynı zamanda etkileşimsel adalet bire bir ilişkiler



üzerinde yoğunlaştığı için çalışanlar onu genellikle yöneticilerinde ve denetçilerinde ararlar (Cropanzano vd., 2007: 38-39).

Bazı araştırmacılar etkileşimsel adaletin kişilerarası adalet ve bilgisel adalet diye iki alt grubundan bahsederken bazı araştırmacılar da her ikisini farklı kategorilere ayırmışlardır. Ancak mevcut çalışmanın kapsamı ve konumu ve ilgili yazınbilim genel olarak göz önüne alındığında kişilerarası ve bilgisel adaletin etkileşimsel adaletin iki alt boyutu olarak ele alınması daha yerinde olacaktır. Çünkü ilgili literatürde (Bağcı, 2013: 166) bu konu ile ilgili birbirinden farklı sonuçların olduğu görülmektedir. Ayrıca, mevcut çalışmanın odak noktası bu konudaki çelişkileri test etmek olmayıp örgütsel adaletin ve duygusal zekânın bağımsız birer değişken olarak duygusal emeği nasıl etkilediğidir.

Bu anlamda, etkileşimsel adalet iki alt boyutuyla ele alan ilk araştırmacı olan Greenberg'e (1990) göre kişilerarası adalet; yöneticilerin işlemleri yürütürken ve sonuçlara karar verirken işgörenlere kibar ve saygılı davranıp davranmadıkları anlamına gelmektedir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ve dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Daha farklı tanımlanacak olursa; karar alındığında bunun işgörenlere nasıl aktarıldığı veya aktarılacağına ilişkin adalet algılamasıdır. Örgütlerde çalışan işgörenler, yöneticilerinin kendileriyle kurdukları iletişimde adalet arar. Bazı işgörenlere kibar diğer bazılarına da kaba davranan yöneticiler adil olarak algılanmazlar. Bu adaletsizlik algısı da işgörenlerin yöneticilerine tepki vermelerine yol açar (Cin, 2010: 78).

Bilgisel adalet ise, yöneticilerin işgörenlere ilgili bilgiyi dağıtıp dağıtmamaları, işgörenlere neden belli dağıtımsal işlemi benimsediklerini ve dağıtımsal sonuçların neden o şekilde ortaya çıktığını açıklayıp açıklamadıkları anlamına gelmektedir (Greenberg, 1990). Yine İçerli'ye (2010: 88) göre bilgisel adalet boyutu, örgütte kararlar alınırken uygulanan prosedürlerle ilgili işgörenlere “gerekli ve yeterli bilgilendirmenin yapılmasıyla ilgilidir”. Bilgisel adalet; yöneticilerin örgütsel işlemlerde işgörenleri bilgilendirdikleri gibi, sosyal ve özlük hakları gibi konularda da işgörenleri bilgilendirmeleri, işgörenlerin çıkarlarını güvence altına almaları, onların bilgi edinme hürriyetlerine duyarlı olma gibi daha geniş kapsamda da ele alınabilir (İmamoğlu, 2011: 36).

Konu ile ilgili yürütülen araştırmalar da işgörenlere sağlanan bilginin onların adalet algısıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yani işgörenlere ne kadar fazla bilgi verilirse onların adalet algılarının da o derece arttığı görölmüştür. Bu yüzden yönetim ile işgörenler arasındaki iletişim kanalları adalet duygusunun ortaya çıkmasında önemli bir role sahiptir. Örgütsel adaletin boyutları Tablo 1.1.'de verilmiştir.

**Tablo 1.1:** Örgütsel Adalet Boyutları

<b>Dağıtımsal Adalet</b>	İnsanların katkıları ve ıktıları ve başkalarının katkılarıyla alakalı olarak aldıkları sonuçların adil olma algısı anlamına gelir (Adams,1965).
<b>Prosedürel Adalet</b>	Prosedürel/ adalet işgörenlere sunulacak olan ıktıları belirlemek için kullanılan araçların veya yöntemlerin algılanan adaletidir (Viswesvaran ve Ones, 2002: 193).
<b>Etkileşimsel Adalet</b>	Eskew'e göre etkileşimsel adalet, çalışanların örgütsel işlemlerin uygulanması sırasında gördükleri davranışları algılama biçimleriyle ilişkili bir durumdur (Eskew, 1993).

Tablo 1.1'de gösterilen örgütsel adalet boyutları aynı zamanda örgütsel adaletin bütünsel olarak tanımlanmasında da göz önüne alınabilir. Buna göre örgütsel adaletin tam olarak sağlanabilmesi için her üç boyutun da eksiksiz olarak uygulanması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanların örgütsel adalet algıları olumsuz olacaktır.

### 1.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet teorileri, daha önce de değinildiği gibi, Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır. Örgütsel davranış literatüründe örgütsel adalet teorileri hakkında bazı sınıflandırmalar yapılmış ve Greenberg (1987: 9-10) de daha önceleri kendisinin ve diğer bilim adamlarının yaptığı çalışmalara dayanarak kavramsal olarak bağımsız olan iki boyutu (reaktif-proaktif; süreç-kapsam) birleştirerek yeni bir taksonomi geliştirmiştir. Greenberg (1987: 9-10) yaptığı bu taksonomi haricinde de başka taksonomilerin de pekâlâ geliştirilebileceği; ancak kendi modelinin örgütsel davranış

alanında geniş bir kavramsallaştırma düzenlediği için çok yararlı bir model olduğunu savunmuştur.

Şimdi bu teoriler kısaca açıklanacak olursa; reaktif adalet teorisi kişilerin algılanan adaletsizlik durumlarından kaçınmaları veya uzaklaşmaları üzerinde durur ve adaletsizliklere verilen tepkileri inceler. Proaktif teoriler ise adaleti özendirmek için tasarlanmış davranışlar üzerinde yoğunlaşır. Bir başka ifadeyle bu teorilere göre bireyler adaletin tesis edilmesi için destekleyici davranışlarda bulunurlar. Süreç ve kapsam teorilerine gelince; süreç teorileri örgütlerdeki ücret ve tanı(n)ma (recognition) gibi çeşitli sonuçların nasıl belirlendiği ve örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında takip edilen prosedürlerin adilliği üzerine odaklanır. Kapsam teorileri ise sonuçların dağılımının adilliği ile ilgilenir ve değişik örgütsel birimlerce alınan sonuçların göreceli (relative) adilliği üzerine odaklanır (Greenberg, 1987: 9-10).

**Tablo 1.2:** Örgütsel Adalet Kuramlarının Taksonomisi

Reaktif-Proaktif Boyutu	Kapsam-Süreç Boyutu	
	Kapsam	Süreç
Reaktif	Eşitlik Teorisi	Süreç Adaleti Teorisi
Proaktif	Adalet Yargı Teorisi	Tahsisat/Dağıtım (Allocation preference) Tercih Teorisi

**Kaynak:** Greenberg, 1987: 10

Tablo 1.2.'de görüldüğü gibi eşitlik teorisi, reaktif-kapsam boyutuna; adalet yargı teorisi, proaktif-kapsam boyutuna; süreç adaleti teorisi, reaktif-süreç boyutuna ve dağıtım tercihi teorisi ise proaktif-süreç boyutuna dâhil olmaktadır. Aşağıda ise bu taksonomiden bağımsız olarak örgütsel adalet ile ilgili geliştirilen teoriler genel hatlarıyla ele alınmaya çalışılmaktadır.

### 1.3.1. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

Eşitlik, bir insanın diğer insanlarla olan sosyal etkileşimlerinde adil ve tarafsız olma sanatıdır. Eşitlik bir sanattır çünkü bireyin bir yeteneğe sahip olmasını gerektirir (Schniederjans ve Schniederjans, 2012: 221).

Adams'ın (1963; 1965) 'Eşitlik Teorisi', çıktılarının tahsisi konusunda insanların algısı üzerine psikolojide yapılan ilk çalışmalardan biridir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Homans'ın 'Dağıtımsal Adalet Teorisi'ne dayanmaktadır. Eşitlik Teorisi'ne

göre, işgörenler sundukları girdiler karşılığında aldıkları çıktılar diğer bir işgörenin çıktı oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran birbirine denk olduğunda, işgören bu durumu adil olarak algılar ve büyük ihtimalle bu adillik duygusu/algısı işgörenin iş davranışlarında herhangi bir değişiklik yapmadan onları aynen sürdürmesini sağlamaktadır. Fakat iki oran arasında eşitsizlik olduğu zaman, işgören bu durumun adil olmadığı kanaatine varır. Bu adaletsizlik algısı da işgörenin iş davranışlarını tekrar gözden geçirmesine ve kuvvetli bir olasılıkla yeniden ayarlamasına yol açar. İşgörenlerin belli aralıklarla yaptıkları karşılaştırmalar büyük farklılıklar ortaya koyduğunda, işgörenler girdilerini ve çıktılarını değiştirerek, algılarını bozarak ya da örgütten ayrılmak suretiyle durumu değiştirmek için motive olurlar (Mitchell vd., 2001).

Eşitlik Teorisi'nde bahsedilen girdiler daha önceki açıklamalarda da vurgulandığı üzere; işgörenlerin örgütte işe başlarken kendisiyle beraber getirdiği bilgi, beceri ve tecrübe gibi şeylerdir. Çıktılar ise; bu girdilerin bir karşılığı olarak işgörene örgüt tarafından verilen ücret, kariyerle ilgili fırsatlar ve örgütsel kademelerde kendisine verilen yetki gibi şeylerdir (Eğilmezkoç, 2011: 12). Bu teorinin esasını işgörenlerin örgüte sundukları girdilere karşılık olarak kazandıkları çıktılar arasındaki eşitlik ve adalet olduğunu göz önüne alarak harekete geçmeleri (motivasyon) oluşturmaktadır (Yelboğa, 2012: 172).

Walster ve arkadaşlarına (1973: 151-154) göre Eşitlik Teorisi dört ana maddeden meydana gelmektedir:

1. İşgörenler, kazanımlarını maksimize etmek için uğraşacaklardır.
2. Gruplar, ödülleri kendi üyeleri arasında eşit bir biçimde dağıtmak için ortak bir sistem meydana getirerek, ortak ödülü maksimize edebilirler. Bunun yanı sıra Walster ve arkadaşları. (1973: 151-154) ikinci maddeye ek olarak başka bir madde ortaya koymuşlardır. Buna göre gruplar, genel olarak diğerlerine eşit davranan üyeleri ödüllendirmeyi ve bu şekilde hareket etmeyenleri de cezalandırmayı tercih edeceklerdir.
3. İşgörenler, kurdukları ilişkilerde eşitliği bulamadıklarında strese girerler. Bu anlamda eşitlik algısı ve stres ters orantılı bir ilişki göstermektedir. Şöyle ki; eşitlik algısı ne kadar düşükse stres de o oranda fazla olur.

4. Bu yüzden de bireyler eşitliği tekrar kurmak isterler. Bunun için de kişi ya kendi girdilerini değiştirerek ‘gerçek eşitlik’ sağlar ya da bireysel algılarına farklı anlamlar yükleyerek ‘psikolojik eşitlik’ kurar (İçerli, 2010: 72-73).

Adams’ın (1965) bireylerin girdi ve çıktılarının adil olarak bölüşülmesi prensibine dayanan ‘Eşitlik Teorisi’, sosyal mübadele (değiş-tokuş/social exchange) teorisi kapsamında değerlendirilmiştir. Bu teoriye göre taraflar kazan-kazan (win-win) ilkesi gereği birbirlerine katkı sağlamakta ve birbirlerinden yarar sağlamaktadırlar. Adams çalışmasında “elde edilen kazanımların adaletsizliğine yönelik duyguların neden ve nasıl ortaya çıktığı” ve “bu duyguya sahip kişilerin ne şekilde hareket ettikleri” sorularını yanıtlamaya çalışmıştır (Adams, 1965’ten aktaran: Eğilmezkoç, 2011: 12). Yazar bu sorunlarla uğraşırken özetle şu sonuçlara varmıştır: ‘bireylerin kendilerine verilen ödüllerle diğerlerine verilen ödülleri her zaman kıyasladıkları ve kendilerine verilen ödüllerin aynı başarıyı gösteren kimselerle ne derece eşit olduğunu bulmaya çalıştıklarını vurgulamıştır’ (Eren,2012: 542).

Eşitlik teorisinin diğer örgütsel davranış teorilerinden daha kuvvetli bir ampirik geçerliliği vardır ve iş çıktılarının güçlü ve yararlı bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Eşitlik teorisinin stres, tükenmişlik, işten ayrılma ve iş tatmini ile güçlü bir ilişkisi vardır. Eşitlik teorisinin bir yönü şunu ileri sürer: Eğer çalışanların iş yeri girdileri kendi iş çabalarıyla elde ettikleri çıktılardan daha büyükse motivasyonsuzluk(de-motivation) ortaya çıkar (Tudor, 2011: 95).

### **1.3.2. Göreli /Nispi Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory-GYT)**

Görelî yoksunluk, iki durum arasındaki farktan dolayı meydana gelen hoşnutsuzluk durumunu tanımlar. Yani insanlar kendi mevcut durumlarını diğer insanların durumlarıyla karşılaştırır ve o insanlara kıyasla sahip olmaları gerekenden daha azına sahip olduklarını düşünürlerse ortaya bir hoşnutsuzluk durumu çıkar. İşte göreli yoksunluk bunu ifade eder. Başka bir tanıma göre ise göreli yoksunluk, birinin veya o kişinin içinde bulunduğu grubun ilgili referans grubuna (a relevant referent) kıyasla daha az dezavantajlı olduğu yönündeki bir yargı ve bu yargının da öfke, kırgınlık ve salahiyet/hak (entitlement) hissi gibi duygular doğurmasıdır. Bu tanımın dört temel bileşeni bulunmaktadır. Buna göre göreli yoksunluk yaşayan bireyler:

1. Önce bilişsel karşılaştırmalar yaparlar,

2. Daha sonra kendilerinin veya gruplarının dezavantajlı oldukları bilişsel değerlendirmeler yaparlar,
3. Bu dezavantajları adaletsiz bulurlar ve nihayet,
4. Bu adaletsiz ve hak edilmeyen dezavantajlara gücenirler.

Eğer bu dört gereklilikten herhangi biri karşılanmıyorsa, görelî yoksunluk çalışmıyor demektir (Smith ve Pettigrew, 2015: 2).

Literatür incelendiğinde görelî yoksunluk terimini ilk defa kimin kullandığı konusunda farklı açıklamalar mevcuttur. Mesela Aleksynska'ya göre bu terimi ilk defa resmi olarak kullanan Runciman (1966)'dır (Aleksynska, 2007: 7). O'na göre yoksunluk teorisi, diğeri insanların sahip oldukları bir şeye sahip olmama ve ona sahip olma isteği sonucunda bireylerde oluşan 'adaletsiz bir şekilde dezavantajlı olma' algısıdır. Smith ve Pettigrew'e (2015: 1) göre ise terim 1949'da Samuel Stouffer tarafından ünlü Amerikan Askeri serilerindeki birkaç şaşırtıcı bulgunun sonradan (post-facto olarak) bir açıklaması olarak tanıtılmıştır.

Yine Greenberg'e (1987) göre, geleneksel eşitlik teorisine en yakın ve son reaktif içerik teorisi olan Crosby'nin (1976) "göreceli mahrumiyet teorisi" nin kökleri II. Dünya Savaşı yıllarına dayanan fakat 1980'lerde de örgüt bilimciler arasında popülaritesini koruyan bir teoridir. Bu teoriye göre ödül dağıtım modellerindeki kesinlik çalışanları kesin sosyal karşılaştırmalar yapmaya zorlanması sebebiyle "mahrumiyet" ve "küsünlük" duygusu yaşamalarına sebep olmaktadır (Ayhan, 2013: 22).

Görelî yoksunluk iki durum arasındaki farkın doğrusal bir işlevi olarak anlaşılabilir. Eşitsizlik ve görelî yoksunluk arasında gerekli bir ilişki olmasına rağmen görelî yoksunluk bir toplum içinde hissedilen adaletsizlik ya da hoşnutsuzluğun derecesini daha doğru temsil edebilecek bir kavramdır. Ayrıca eşitsizlik derecesinin konvansiyonel (olumlu ya da normatif) ölçümleri sosyal bir rantın ("cake" sözcüğü yarışma olarak da kullanılmaktadır.) paylaşım farklarından dolayı toplumda meydana gelebilecek hoşnutsuzluğu gösterecek potansiyelde değildir. Fakat uygun şekilde tasarlanmış bir görelî yoksunluk dizini tam olarak bunu yapabilir. Bunun nedeni şudur: Bizim sezgisel kanaatimizin tersine toplumdaki hoşnutsuzluk hissi ya da görelî yoksunluk, ekonomide anlaşıldığı gibi eşitsizlik derecesinin monoton olarak yükselen bir işlevi değildir. Çelişkili olarak bu gerçeğin ima ettiği şey, eşitsizlik derecesi en

yüksek olduğu zaman dahi hoşnutsuzluk derecesi en düşük olabilir (Podder, 1996: 353-355).

### **1.3.3. Folger'in Bilişsel Dayanaklar/Atıflar Teorisi (Referent Cognitions Theory-BDT)**

Görelî yoksunluk teorisine alternatif olarak geliştirilen "Bilişsel Dayanaklar Teorisi" (Referent Cognition Theory-BDT), algılanan adaletsizliğin tatminsizliğe ne zaman yol açtığını öngörmek için prosedürel ve dağıtımsal adalet ilgilerini birleştirir. Bu teoriye göre, insanlar üç farklı kavramı içeren zihinsel benzetmeler yaparlar (Folger, 1987; Cropanzano ve Folger, 1989). Bunlar; bilişsel dayanaklar/atıfta bulunulanlar (referent), gerekçelendirme ve iyileşme olasılığıdır. Bilişsel dayanaklar, birinin o anki durumundan ayrı olan alternatif ya da hayal edilebilir durumunu yansıtır. Teori, eğer bu hayal edilen alternatifler var olan gerçekten daha çekici ise insanların büyük ihtimalle tatminsizlik yaşayacaklarını varsayar (Allen vd., 2008: 3-4).

Bu sonuçları doğuran işlemler ya da prosedürler (processes or procedures) algılanan alternatiflerle de kıyas edilebilir. Bu kıyaslamaların temelini oluşturan anahtar soru kastedilen prosedürlerin var olan sonuçları ortaya çıkaran diğer prosedürlerden daha gerekçeli olup olmadığıdır. Eğer bir kişi kastedilen prosedürü daha uygun olarak değerlendirirse o zaman var olan sonuçlar için düşük mazeret algılar. Bunun tersine, daha az uygun olan bir kıyaslama yüksek gerekçelendirmeyle bağdaştırılır. Bilişsel dayanaklar teorisi, eğer var olan prosedürler nispi dayanaklardan daha az uygun olarak değerlendirilirse kişinin mevcut sonuçlardan tatmin olmayacağını öngörür. Bununla birlikte, sonuçlar için algılanan mantıksal temelin uygun ve gerekçeli olduğu düşünülürse o zaman tatminsizlik en aza indirilebilir (Allen vd., 2008: 4).

Bu teoriye göre işgörenlerin örgütsel adalet algılamaları sadece örgütteki diğer işgörenlerin girdi-çıkıtı oranlarından etkilenmemekte bunun yanında başka faktörler de rol almaktadır. Çünkü kendi örgütündeki iş arkadaşlarının durumunu adalet kıyaslamasında ölçü olarak almak tek başına bazen hatalı olabileceğinden diğer örgütlerdeki aynı ve/ya farklı işler yapan işgörenler ve ülkenin genel durumu göz önüne alınarak daha genel sonuçlara ulaşılmaya çalışılır. Bu teoride, örgütsel adaletle ilgili algılara etkisi olan tüm faktörler kapsamlıca ele alınmış ve bu kapsamlı faktörler grubuna 'atıfta bulunulan kazanımlar' (referent outcomes) adı verilmiştir (Sayın, 2009:

15). Folger, Adalet Teorisi'ne, BDT (bilişsel dayanaklar/atıflar teorisi)'nin gelişiminde 'niçin'den ziyade 'nasıl' şeklinde bir bakış açısıyla yaklaşmıştır (Yöney, 2010: 16).

#### **1.3.4. Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory-KAT)**

Van Den Bos ve Lind örgütsel adaleti açıklayan teorilerin adalet algısının sosyal-bilişsel (social-cognitive) temelini ihmal ettiklerini söylerler. Kestirme adalet teorisi ile bu boşluğu doldurmaya çalıştıklarını ifade ederler ( Van Den Bos ve Lind, 2004: 266). Kestirme adalet teorisi (fairness heuristic theory-KAT), adalet değerlendirmelerinin tam olarak nasıl olduğu bulmacasına önemli bir katkı sağlar. Bu teori bizlere sadece adalet yargısı oluşturmak için insanlar tarafından kullanılan ilave (additional) delil kaynaklarını sunmakla kalmaz aynı zamanda önceki birkaç çalışmanın neden "işlemlerin değerlendirilmesinin, genel adalet yargıları oluşturmada, sonuçların değerlendirilmesinden daha uygundur" sonucuna vardığını da açıklar (Cropanzano vd., 2001: 169).

KAT, insanların sık sık otoriteyi devretmek zorunda kaldıkları durumlarla iç içe olduklarını ve yetkiyi başka insanlara devretmenin de sömürülme fırsatı sağladığını savunur. Bu durumda da insanı Lind'in (Lind, 2001) atıfta bulunduğu 'temel sosyal çıkmaz' durumuna koyar. Başka bir ifadeyle kişisel kaynakları sosyal bir bütünlüğe bağışlama bir insanın hedeflerini başarmada ve sosyal kimliğini garanti altına almasına yardımcı olsa da bu; aynı zamanda sömürülme, reddedilme ve kimlik kaybı riskini de beraberinde getirir. Sömürülme riskinden dolayı insanlar otorite ile olan ilişkilerinde her zaman kararsızdırlar. "Otorite kendisine önyargısız bir şekilde bakar mı?", "kendisini sosyal bir bütünlüğün meşru bir parçası olarak görür mü?" ve "otorite güvenilir midir?" gibi sorular zihnini sık sık meşgul eder.

Temel sosyal çıkmazı da kapsayan kararlar; günlük kararların yaşamın her yerinde olduğu, sosyal ilişkilerde bunları önceden hesaplayıp durdurmada hiçbir yolun olmaması ve sağlıklı değerlendirmeler yapabilmek için ihtiyaç duyulan bilginin erişilmez ve yetersiz olmasından dolayı insanlar da davranışlarını yönlendirmek için bilişsel ve buluşsal kestirmelere müracaat ederler (Cropanzano vd., 2001: 169-170).

Teoride iş hayatıyla ilgili iki genel süreç vardır: Yargısal (judgmental) süreç ve kullanma (use) sürecidir. Yargısal süreçte bireyler sahip oldukları bilgiyi değerlendirerek çabuk bir şekilde genel bir adalet yargısına ulaşırlar. Kullanma



sürecinde ise, bu genel buluşsal (heuristic) yargıyı günlük tutum ve davranış geliştirmek için kullanırlar (Colquitt ve Rodel, 2011: 1189).

Bu teoriye göre işgören örgütsel adalet boyutlarından birinde eksik bir bilgiye sahipse diğer bir boyutla ilgili kestirmelerde bulunmaya çalışır. Bu şekilde de adalete ilişkin eksiklikleri gidermeyi düşünür. Örneğin, etkileşimsel adaletle ilgili bir eksiklik varsa daha somut ve gözle görülebilen dağıtımsal adalet üzerinde odaklanmaya çalışarak bu eksikliğini kapatmaya uğraşır (Tümer, 2010: 32).

Sonuç olarak KAT, bireylerde adalet değerlendirmelerinin ne şekilde oluştuğunu açıklamaya çalışır. Teoriye göre, bireyler kolayca sahip oldukları bilgilerle adalet değerlendirmeleri yaparlar. Bu adalet değerlendirmeleri de insanların sosyal ortamlarda kendi davranışlarına yön vermek amacıyla kullanılır ve algıladıkları adalet derecesini eşleştirmeye yarar.

### **1.3.5. Araçsal Model, İlişkisel Model ve Ahlaki Erdemler Modeli**

Tyler (1987) tarafından geliştirilen araçsal model, çalışanların yapılan her tür işlemi denetlemeyi istediklerini savunmaktadır. Lind ve Tyler'ın birlikte oluşturduğu ilişkisel modelde ise, yapılan her tür işlemde adil davranılmasının gerekliliği öne çıkmaktadır (Lind ve Tyler, (1988)'den aktaran: Aguilera vd., 2007).

Çalışanlar açısından birlikte çalıştıkları gruplarla ilişkilerinin uzun süreli olması çok önemlidir. Bu nedenle ilişkisel model, daha önceleri grup değeri modeli olarak isimlendirilmiştir. Araçsal ve ilişkisel model arasındaki en önemli ayrım, kişisel çıkar hedefleri açısından farklılık göstermeleridir. Araçsal model maddi ilgilere önem verirken, İlişkisel model daha çok sosyal ilgiler üzerinde durmuştur. Yine Folger'in (1994) geliştirdiği ahlaki erdemler modeline göre ise, çalışanlar sahip oldukları itibarı ve kendilik değerlerini dikkate alırlar. Bu nedenle adaleti isterler (Arkun, 2011: 21-22).

### **1.3.6. Çoklu İhtiyaçlar Yaklaşımlar Teorisi (Multiple Needs/Discrepancies Theory-ÇİYT)**

Çoklu ihtiyaçlar teorisinde üç temel adalet gereksinimi bulunmaktadır. Bu teoriye göre insanların belli durumları adil veya adaletsiz olarak değerlendirmeleri bu ihtiyaçların tatmin edilip edilmemesine bağlıdır. Bu ihtiyaçlar; ekonomi, kişilerarası (ilişkisel) ve etik ihtiyaçlardır (Cropanzano vd., 2001). Ekonomi ihtiyaçları daha önce de açıklanan ücret gibi çıktılardır. Sosyal ihtiyaçlar ise tanınma ve bir sosyal gruba ait

olma veya sosyal gruplar tarafından kabul edilmedi. Etik ihtiyaçlar ise insanların nasıl muamele görmesi gerektiğine ilişkin bazı inanışların değer temelli sistemidir. Eğer bu ihtiyaçlar karşılanırsa kişilerin adalete ait algılarının da olumlu olması sağlanır ki zaten bu teorinin amacı da bağlama göre dereceleri farklılaşabilen bu ihtiyaçlar arasında bir mutabakatın sağlanmasıdır. Fakat aynı zamanda bu teori, bazı çevresel özelliklerin adaletsizlik algımızı harekete geçirdiğini ortaya koymaktadır (Goldman vd., 2008: 955-959). Örneğin, istihdam ayrımcılığı algısı, etik kurallara uymama ve kişinin sosyal kimliğinin zedelendiğine dair olumsuz düşünceler adaletsizliğe neden olabilir. Bu teorinin bazı varsayımlarından bir tanesi de şu şekildedir (Michalos, 1985: 348):

*“Bildirilen kesin memnuniyet, kişinin sahip olduğu ve istediği, diğerlerinin sahip olduğu, geçmişte kişinin sahip olduğu en iyi şey, üç yıl önce sahip olmayı beklediği şey, beş yıl sonra sahip olmayı beklediği hak ve ihtiyaçlar arasındaki algılanan tutarsızlıkların bir fonksiyonudur”.*

Teorideki bu varsayıma göre kişinin adalet algısını etkileyen tek faktör kişinin temel adalet gereksinimlerine (ekonomi, sosyal, etik) ilişkin belirli bir zamanda oluşan ve sadece kendi bireysel algısı değildir. Bunun yerine daha uzun bir zaman diliminde ve diğer kişilerle de kıyaslama yaparak ortaya çıkan daha geniş kapsamlı bir adalet algısı olduğunu söylemek mümkündür.

Bu teoriye göre adalet ve kontrol gereksinimi araçsal modellerle ele alınmaktadır. Adil olarak algılanan süreçler önceden verilen ödül ve cezaların tahsisinin kestirilmesini garanti etmektedir. Adalet işgörenler arasında bir uyum ve işbirliğini sağlarken, adaletsizlik tam tersine işgörenler arasında uyumsuzluk ve çatışmayı tetiklemektedir. (Görgülür, 2013: 31).

### **1.3.7. Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Model-AYT)**

Kazanımların adil ve adil olmayan dağılımına, işgörenlerin gösterdikleri tepkileri konu alan reaktif-içerik teorilerinin tersine proaktif-içerik teorileri çalışanların, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine odaklanmaktadır. Bu grupta yer alan teorilerin teorik alt-yapısı Leventhal (1976, 1980) tarafından kurulmuştur. Leventhal çıktılarının (ödül dâhil her türlü çıktı) adalete uygun olarak tahsis edilmesi için kişilerin bazen etken (aktif) olarak uğraştıklarını vurgulamıştır. Burada çıktılarının adil dağılımı, bireyin örgüte katkıları ve ondan beklentilerinin birbirine denk olmasıdır. Eğer bu koşul sağlanabilirse hem işgören hem de örgüt uzun vadede bu

durumdan fayda sağlayabilirler. Konuyla ilgili birçok çalışma, kaynakların alıcılar (receipients) arasında çoğunlukla eşit olarak paylaştırıldığını vurgulamaktadır.

Bununla birlikte bazı çalışmalar eşitlikle ilgili yerleşmiş ilkelerin bazen göz ardı edilerek, kazanımların eşit olarak bölüşme normlarına ya da işgörenleri gereksinimlerine göre tahsis edildiğini göstermektedir. Buna benzer ihlallerin bazı durumlarda adalete uygun olabileceği fikrini savunarak Leventhal “Adalet Yargı Teorisini”ni (Justice Judgement Model) geliştirmiştir (Leventhal, 1976, 1980).

Bu teoriye göre kişiler, adaletli tahsis(dağıtım) kararları verebilmek için, denk geldikleri koşullara uygun olarak değişik tahsis kararları verebilmektedirler. Örneğin aynı grup içerisinde yer alan bireyler arasında muhtemel bir çatışmanın önüne geçmek ve sosyal düzeni (social harmony) sağlamak için eşit paylaşım prensibi (equality norm) uygulanabilir. Bu durumda alıcılar arasındaki muhtemel farklı katkılar dikkate alınmaz. (Greenberg, 1987: 13; Yıldızhan, 2011: 22-23). Yani bir işgörenin başka bir işgörene kıyasla daha fazla emek, tecrübe ve bilgi gibi girdiler kullanması bu noktada göz ardı edilmektedir. Çünkü dağıtıma ait uygulamalar sıklıkla oransal eşitlik imkânının ötesine geçebilmektedir. Bu bağlamda JJM’nin eşitlik teorisinin bir eleştirisi ya da tamamlayıcı olduğu söylenebilir. Eşitlik Teorisi’ne göre bireylerin adalet yargıları örgüte sundukları katkılarla doğru orantılıdır. Buna göre en fazla katkıyı sağlayan işgören en fazla ödül/ücreti alır.

Kısaca AYT, adil işlemlerin temel ilkelerini ve bir dağıtım ya da tahsisin adil getirisinin anahtar belirleyenlerini belirleme üzerine yoğunlaşır. Teorideki normlar durumun, özellikle de sosyal ilişkilerin, karakteristiğine göre değişir. Yapılan ampirik çalışmalar da teorinin savlarını destekler niteliktedir (Singer, 1993: 33-34).

### **1.3.8. Adalet Güdüsü Teorisi (Justice Motive Theory-AGT)**

Leventhal’ın araçsal yaklaşımına karşın ele alınabilecek bir teori olan Lerner’in “Adalet Güdüsü Teorisi”, adaleti ahlak boyutuyla ele eamıştır. (Yıldırım, 2010: 70). Lerner’a (1977) göre, dağıtıma ilişkin kararlar alınırken izlenecek olan adalet prensibi, etkileşimde bulunan taraflar arasındaki ilişki üzerine kurulmaktadır.

Bu teorideki odak noktalarından bir tanesi de yöneticiler ile işgörenler arasındaki sosyal ilişkilerdir. Örneğin yönetici dağıtım kararları alırken kendisine yakın olan ve olmayanlar arasında bir ayırım yapıyorsa bu işgörenler tarafından fark edilebilmektedir. Bu durumda işgörenler diğer iş arkadaşlarının da adil bir muamele görüp

görmediklerine bakarak motive olmaktadır. Elbette algı olumluysa yüksek motivasyon; olumsuz ise düşük motivasyon olur. Bu anlamda, “adalet güdüsü teorisi”nin adaleti, daha çok motivasyon tarafı ile incelediği ileri sürülebilir (İçerli, 2010: 75-76).

Lerner, dağıtımdaki kararların rekabet, eşitlik, göreceli eşitlik ve marksist olmak üzere dört temel ilkede yapılabileceğini belirtmiştir (Akt. Kıray, 2011: 12):

1. **Rekabet (Competition);** dağıtımın bireylerin performanslarına göre yapılmasını ifade etmektedir.
2. **Eşitlik (Parity);** dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır görüşünü savunmaktadır.
3. **Eşitlik (Equity);** dağıtım çalışanın göreceli katkılarına dayanarak yapılmalıdır.
4. **Marksist adalet (Marxian justice);** dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalarla örgütsel adaletle ilgili ortaya atılan teoriler genel olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teorilerin yanında daha önceki bölümde de vurgulanmaya çalışıldığı gibi J. Greenberg gibi örgütsel adaleti reaktif-proaktif ve kapsam-süreç boyutlarıyla ele alan teoriler de geliştirilmiştir (Poyraz vd., 2009: 75). Ancak teorilerle ilgili verilen bilgiler yeterli görüldüğünden Greenberg ve diğer araştırmacıların sundukları çerçevenin detaylıca incelenmesine ayrıca gerek duyulmamıştır.

#### **1.4. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler**

Bir örgütte işgörenlerin örgütsel adalet algılarını etkileyebilecek pek çok faktör sayılabilir. Bu faktörler arasında ilk başta akla gelenler mevcut çalışmanın önceki bölümlerinde detaylı bir şekilde açıklanan dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet boyutlarıdır. Bu boyutların yanı sıra, örgütün gelecekle ilgili amaç ve hedeflerini gösteren stratejik planlarının olup olmaması (bu planlar birçok faydanın yanı sıra belirsizliğin ortadan kaldırılması açısından önemlidir); örgütteki bütün paydaşların hakkını savunan ve örgütte adil bir iklimi garanti eden bir etik liderlik/yönetim anlayışının olup olmaması gibi faktörler de aynı zamanda örgütsel adalet algısını etkileyen unsurlardır (Moorman, 1991: 1552). Ayrıca yaş, cinsiyet, statü ve kıdem gibi bazı demografik değişkenlerin de örgütsel adalet algılaması üzerinde belirli derecelerde

etkili olduğu yürütülen çalışmalardan açıkça görülmektedir (Qureishi ve Harani, 2013: 12).

Bu faktörlerin yanında bir örgütte çalışan tüm işgörenlerin örgütsel adalet algılarını etkileyecek bazı kurallar aşağıdaki gibidir (Eren, 2010: 553):

1. **Doğruluk ve Dürüstlük Kuralı:** Örgüt içi iletişimde işgörelere bilgi verilirken doğruluk ve dürüstlük ilkelerine riayet edilmeli ve herkese adil davranılmalıdır.
2. **Meslek Etiğine Sadık Olma Kuralı:** Örgütsel kararlarda ve bu kararların uygulanmasına yönelik tüm işlemlerde meslek etiğine bağılı kalınmalıdır.
3. **Tutarlılık Kuralı:** Amaç, strateji, politika gibi üst düzey kararların alınması ve bunların uygulanmasında örgütsel adalet boyutlarına sadık kalınmalı ve bunlar birbirleriyle tutarlı olmalıdır.
4. **Önyargılı Olmama Kuralı:** Örgütsel karar ve planların alınmasında ve uygulamalarında peşin hükümlü olmaktan kaçınılmalı ve nesnellik ilkeleri gözetilmelidir.
5. **İtirazları Dikkate Alma ve Esnek Davranma Kuralı:** Örgüt içerisinde ve/ya örgüt dışından gelen şikayet ve itirazlar titizlikle incelenmeli ve bu konularda alınan kararlarda katı olunmamalıdır.
6. **Kararlara Katılma Kuralı:** Alınan kararlarda adaletin sağlanması adına kararlara işgörelere tam katılımını sağlayacak olan örgütsel bir yapı oluşturulmalıdır.

Erdoğan (2002), işgörelere adalet algılarına etki eden faktörleri açıklarken bağlamsal faktörler içerisinde *örgüt kültürü ve lmx (lider üye değişimi) kalitesi*'nden bahseder (Erdoğan, 2002: 563). *Örgüt kültürü*, performans takdirinin meydana geldiği bağlamı oluşturduğu için ve performans takdiri (performance appraisal) lider ve üye arasında devam eden ilişki bağlamında meydana geldiği için *lmx kalitesi*, çalışanların adalet algılarına etki ederler.

Son olarak, yöneticiler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanlara görev ve sorumluluklar veren bunun için ne gibi faaliyetlerde bulunacağı, ne tür süreç ve işlemleri işleyeceği konusunda astlarını yönlendiren, teşvik ve moral güçlerini arttırmakla yükümlü kimselerdir. Bu çabalar karşılığında bireyler başarıları ya da performansları ölçüsünde ve hakkaniyete uygun biçimde ödüllendirilmeyi (içsel ve

dışsal ödüller dâhil) beklerler. Tarafsız ya da yansız biçimde alınan ödüllendirme kararlarına itirazlar da olabilir. Bu nedenle yöneticilerin, gerekirse yanlış yapılanları düzeltme ya da yanlıştan dönme, gözden geçirme ve değiştirme erdemini gösterebilmeleri de örgütsel adaletin önemli bir parçasıdır (Eren, 2012: 554).

### **1.5. Örgütsel Adalet Çalışmaları**

Örgütsel adalet ile ilgili literatür çalışmalarında örgütsel adalet tanımı ve boyutları, örgütsel adaleti açıklayan teoriler, örgütsel adaleti etkileyen ve örgütsel adalet veya adaletsizlik sonucunda meydana gelen davranışsal boyutlar vb. çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Lee (2000) örgütsel adaletin lider-üye değişimi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu, ve Colquitt (2001) ise Greenberg'in etkileşimsel adaleti, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet diye iki kısma ayırmasını ampirik olarak test etmiştir.

Wong ve arkadaşları (2002), çalışanlara ortak bir çalışma ortamı hazırlamada, iş güvenliğini algılama, etkili sorumluluk ile dağıtımsal ve işlemsel adalet arasında doğru bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Özdevecioğlu'nun (Özdevecioğlu, 2003: 90-91). Araştırma sonucuna göre, saldırgan davranışlara en fazla işlemsel adaletsizlik, ikinci olarak dağıtımsal adaletsizlik ve son olarak da etkileşimsel adaletsizlik algılarının sebep olduğu tespit edilmiştir. Bonache'a (2004) göre, günümüzde iş düzenlemede, ahlaki değerlendirmenin Rawl'ın örgütsel adalet teorisi üzerinde planlandığı görülmektedir ve iş dünyasında iş düzenlemelerde farklı uygulamaların olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Çakmak (2005); Özen Kutanis ve Mesci, (2010: 533-536) örgütsel adalet algısını açıklamak ve performans değerlendirme sistemlerinde örgütsel adalet algısının gerçekleşmesi için sistemin taşıması gereken özelliklerin neler olduğunu incelemiştir.

Yine, Eker (2006) örgütsel adalet algılarını dağıtım, işlemsel, kişiler arası ve bilgisel adalet algıları şeklinde dört boyuta ayırarak, boyutların birbirleriyle olan ilişkilerini ve özellikle iş doyumunu ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Selekler'in öğretmenlerin iş hayatlarındaki adalet algılamaları üzerine yaptığı araştırmanın sonucuna göre öğretmenler, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları nedeniyle yaşadıkları psikolojik sözleşme ihlalini yöneticilere yüklediklerini ve aynı durumu örgütleri için daha az hissetmekte oldukları belirlemiştir. Celani ve arkadaşları ise literatürde örgütsel adaletle ilgili çalışmaları incelemek ve bir model

geliştirmek amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir (Kutaniş ve Mesci, 2010: 533-536). Gürbüz ise örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkilerini araştırmıştır (Gürbüz, 2008).

Cin (2010), kişiler arası etkileşim adaletsizlik algısının çalışanların yöneticilerine tepki vermelerine sebep olabileceğini; Ahmad (2010: 86) ise “kolektivist bir kültürde etkileşimsel adaletin belirgin bir rolü” olduğunu çalışmalarında dile getirmişlerdir.

Elamin ve Alomaim (2011: 42) çalışmalarında örgütsel adaletin iş tatminiyle yakın bir ilişkisinin olduğunu; Tziner ve arkadaşları (2011: 70) ise örgütsel adaletin iş tatmini ve müşterek sosyal sorumluluklar gibi davranışsal olgularla ilintisinin olduğunu; Ghaziani ve arkadaşları (2012: 183) örgütsel adaletin örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi davranışsal değişkenler üzerinde açık ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Çelik ve Sarıtürk (2012: 374), örgütsel adalet ile motivasyon ilişkisini inceledikleri çalışmada; örgütsel adalet, prosedürel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin çalışanların motivasyonlarını belirleyen önemli faktörler olduklarını belirtmişlerdir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ

#### 2.1. Duygusal Zekânın Tanımı ve Gelişimi

Duygusal zekânın yapısının ilk defa 19. yüzyılın ortalarında Darwin tarafından araştırıldığı iddia edilmektedir. Darwin etkili adaptasyon bağlamında duygusal ifade üzerinde analizler yapmıştır (Bar-On, 2006). Daha sonra 1920’lerde Thorndike sosyal zekâ bağlamında performansla alakalı olduğu için duygusal zekâ kavramını geliştirmiştir. Kavramın ilk defa kim tarafından kullanıldığı açık olmasa da örgütsel davranış literatüründe sistematik olarak kullanılması 1980’lerden sonra Mayer ve Salovey ile birlikte başlamıştır (Acar, 2002: 54).

**Tablo 2.3:** Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi

<b>1900-1969</b>	Sosyal zekâ kuramı gündeme gelmiştir. Zekâ için psikolojik test alanı bu dönemde geliştirilmiş ve zekâ testleri teknolojisi gelişme göstermiştir.
<b>1970-1989</b>	Yapay zekâyla ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Ayrıca, sosyal zekâ üzerine bazı uygulamalı çalışmalar yapılmış sosyal zekâ yüzdeler bölümlere ayrılmıştır. Sıklıkla olmasa da telaffuz edilmeye başlanmış ve duygu-mantık arasındaki ilişki ve ayırım ele alınmıştır.
<b>1990-1993</b>	Bu dönemde duygusal zekâ ile ilgili bilimsel çalışmalar yürütülmüştür.
<b>1994-1997</b>	Daniel Goleman’ ın duygusal zekâ adındaki ünlü kitabı yayımlanmıştır. Bu kitap, bu alanda yapılan çalışmaların temel referans kitabı haline gelmiş ve sürekli yeni baskılar çıkarmıştır.
<b>1998- .....</b>	Yeni çalışmalar neticesinde farklı zekâ modelleri üzerinde gelişmeler sürmektedir.

**Kaynak:** Yüksel, 2006: 18

Mayer ve Salovey (2007) duygusal zekâ- yetenek modeliyle kavramı geliştirmişlerdir. Bu modelde duygusal zekâ dört boyutuyla (dört tane beceriyi içine alan) incelenmiştir. Bu beceriler; duyguyu algılama ve ifade etme, duyguyu düşünmeye dönüştürme, duyguyu anlama ve analiz etme ve duyguyu yansıtacak şekilde düzenleme.



Yine Mayer (2009) duygusal zekâyı düşünceyi arttıracak duyguları, duygusal bilgiyi ve duyguları bir sebebe bağlama kapasitesi olarak ifade etmiştir.

Duygusal zekâ kavramı, zekâ ve duygu kavramlarından meydana gelmektedir. Kısaca açıklamak gerekirse zekâ, insanın düşünme ve aklını kullanma yeteneğini ifade eden bir kavramdır. İnsan bu sayede karşılaştığı problemleri aşar ve verileri bilgiye dönüştürmek suretiyle sosyal çevresiyle uyumlu hale gelir (Tetik ve Açıkgöz, 2013: 88). Bu özellik eski felsefeciler tarafından da sürekli gündeme getirilmiş ve insanın düşünen bir canlı olduğu gibi kavramsallaştırmalar yapılmıştır.

Duygu ise hakkında uzlaşmaya varılmış net bir tanımı yoktur. Ancak, kısaca “ hisler, davranış, fizyolojik değişim ve bilişlerden oluşan ve her zaman onu etkileyen belirli bir bağlamda oluşan” psikolojik bir durumu ifade eden bir kavramdır. Duygu, üzüntü, keder, mutluluk ve sevinç gibi hem olumlu hem de olumsuz anlamda olabilir. Duyguların başlıca işlevi, bireye dünyayla olan etkileşimleri hakkında bilgi vermektir (<http://www.ogelk.net>). Konu bağlamı göz önüne alındığında duygunun temel işlevlerinden bir tanesinin de insanı bilinmeyenler hakkında harekete geçirerek öğrenme isteğini tetiklediği ve kapasitesini geliştirmede kendisine yardımcı olduğu söylenebilir.

Bu açıklamalardan sonra duygusal zekânın ne olduğu üzerinde durmakta yarar vardır. Literatür incelendiğinde duygusal zekâ ile ilgili farklı tanımlarla karşılaşılabilir. Örneğin, Daniel Goleman (1995), duygusal zekâyı “kişinin kendi duygularını bilmesi, duygularını yönetmesi, kendi kendini motive etmesi, başkalarının duygularını tanıması ve ilişkileri yönetmesi” şeklinde tanımlamaktadır. Buna göre göre duygusal zekâ bileşenleri/becerileri şunlardır; öz-bilinç, öz-denetim, iç motivasyon, empati ve sosyal yetenek (Deniz, 2012: 50). Bu kavramlar ve bunların ifade ettikleri anlamlar duygusal zekâ ile ilgili modeller ele alınırken açıklanacağı için burada detaya girilmemiştir.

Zekâ kavramı ile ilgili çalışmalar yapan bilim adamları, bu kavramın salt bilişsel becerilere indirgenmemesi gerektiğini vurgulamışlardır. Zekâ, bu bilişsel beceriler yanında duygusal ve sosyal yönleri de olan daha geniş kapsamlı bir terimdir. (Öner, 1996: 191). Bu anlamda insanın çevresiyle uyumunu gerçekleştirmede duyguların da önemsenmesi gerekmektedir. Çünkü insan sosyal bir varlık olduğu için sevgi, saygı, empati, fedakarlık vb. duyguların yoğun kullanımını gerektiren konularda eksik kalırsa, sağlıklı sosyal ilişkiler kurması çok zorlaşacaktır.

Yönetim biliminin yakın zamanlarına kadar mantık ve duygularının birbirleriyle çeliştikleri gibi bir algı hâkimdir. Yani bir işte duygular varsa o işin mantık yönünün olmadığı veya bunun tersi gibi bir durum vardır. Özellikle sanayi devriminden neo-klasik döneme kadar işgörenlerin duyguları üzerinde durulmamıştır. Bu dönemde daha fazla üretim için bazı temel rasyonel araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda da işgören duyguları üzerinde durulmamıştır. Ancak neo-klasik dönemle birlikte işgörenlerin duygusal yönüne de vurgu yapılmış ve bu konudaki çalışmalar önem kazanmıştır. Günümüzde de duygusal zekâ gibi konular örgütsel davranış başlığı altında daha yoğun olarak incelenmektedir (Çakar ve Arbak, 2003: 86; Nişancı, 2015).

Bu konudaki çalışmalar mantık ile duygular arasında herhangi bir tezatlık ve çelişki olmadığını ve bunların değişik kişisel nitelikler olduğunu ortaya koymuştur (Delice ve Günbeyi, 2013: 211). Duygusal zekâ tanımı gereği sadece zihinsel bir beceri değildir. Aynı zamanda kişinin olumsuz duygularından etkilenmeden sağlıklı sosyal ilişkiler geliştirmesi sağlayan bir beceridir.

Aslında duygular her insan da doğuştan bulunan özelliklerdir. İnsanlar ne hissettiklerini çoğu zaman gizlemeye çalışsalar da bu duygular çoğunlukla onların bedensel tepkilerinden anlaşılabilir. Bu nedenle insan kişiliğinin ayrılmaz parçaları olan duygular ve zihinsel yetiler bir bütün olarak ele alınmalıdır. Önemli olan da bu yetilerin ölçülü ve dengeli bir biçimde beraberce kullanılmasıdır (Akkoç, 2007: 4). Bunlardan birisinin eksik olması “tek kanatlı kuş uçamaz” metaforunda olduğu gibi insanın bireysel ve sosyal olarak eksik kalmasına neden olur.

Duygusal zekânın gelişimini sağlayan araştırmacılardan biri de Davies'tir. Davies, duygusal zekâ ile ilgili yazını inceledikten sonra, duygusal zekâyı dört alt başlıkla açıklayan bir tanım ortaya atmıştır. Bunlar; “duyguların anlaşılması ve söylenmesi, başkalarının duygularının fark edilmesi, bireyin kendi duygularını düzenlemesi ve bireyin duygularını kullanması” şeklindedir (Yüksel, 2006: 13). Bu noktada duygusal zekâ ve sezgisel zekânın birbirinden ayırt edilmesi gerekmektedir. Sezgisel zekâ kişinin ayrıca bir çabası olmadan doğal olarak oluşan ve çoğunlukla güdülerle ifade edilen bir kavramdır (Doğan ve Demiral, 2007: 212-213). Buna karşın duygusal zekâ daha önceden yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere kişinin aktif olarak bir farkına varma sürecine katılmasını ifade etmektedir. Kendini başkasının yerine koyma ve başkasının duygularını anlamaya çalışma bunun en açık örnekleridir.

Duygusal zekâ becerilerinin iki temel boyutu vardır. Bunlardan birincisi kişinin kendisiyle ilgilidir, bireysel becerilerle kısmını meydana getirir, kişinin kendini anlamasını ve yönetmesine karşılık gelir. İkinci boyut ise sosyal beceriler kısmıdır, başkalarını anlamayı ve onlarla olan ilişkileri yönetmeyi ifade eder (Barutçugil, 2014: 249).

Kendini tanıma, duygusal benlik bilinci, kendini tarafsız ve doğru değerlendirme ile mümkün olurken; kendini yönetme duygusal özdenetim, açıklık ve dürüstlük, uyumluluk(değişen durumlarda), başarıma güdüsü, inisiyatif (fırsatları yakalama) ve iyimserlikle mümkün olmaktadır. Başkalarını anlamak ve etkilemek ise “empati, organizasyon bilinci, hizmet dürtüsü, ilham verici liderlik, etkileme, başkalarını geliştirmek, çatışma yönetimi ve ekip çalışmasıyla olanaklı hale gelmektedir” (Barutçugil, 2014: 249-254).

## **2.2. Duygusal Zekânın Etkileri**

Duygusal zekânın etkileri ile ilgili literatür incelendiğinde duygusal zekânın pek çok faktör üzerinde olumlu ve/ya olumsuz etkileri olabileceği görülmektedir. Bunlar ayrı başlıklar altında aşağıda kısaca ele alınacaktır.

### **2.2.1. Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek**

Duygusal zekânın duygusal emek üzerinde önemli bir etkisi vardır. Çünkü, her iki yapının tanımlarında da görülebileceği gibi, duygusal zekâ bileşenleri (öz-bilinç, özdenetim, iç motivasyon, empati ve sosyal yetenek) duygusal emeği gerçekleştirmek için gerekli olan yeteneklerdir (Lee, 2010: 30). Aynı zamanda duyguları etkili bir şekilde algılayabilen ve düzenleyebilen işgörenler, gösterim kurallarını kolayca saptayabilir ve duygularını bu kurallara uyarlayabilirler.

İşgörenler, empati ve sosyal yetenek sayesinde de gösterdikleri duygusal davranışlarını müşterilere daha etkin bir şekilde yansıtabilirler. Literatür incelendiğinde bu teoriyi destekleyen çok sayıda uygulamalı araştırmanın (Lee, 2010; Lee ve Ok, 2012) olduğu da görülmektedir. Örneğin, Lee ve Ok (2012) otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında duygusal zekânın duygusal çaba ile olumlu, duygusal uyumsuzluk ile olumsuz bir ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Yani duygusal zekâ seviyeleri yüksek olan işgörenler duygusal çaba göstermede istekli olurlarken; duygusal zekâ seviyesi düşük olanlar duygusal uyumsuzluk yaşamaktadırlar.

### 2.2.2. Duygusal zekâ ve Performans

Konuyla ilgili yürütülen çalışmalar duygusal zekânın bireysel ve örgütsel performans üzerinde etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır (Gorgi vd., 2015). Örneğin Naseer ve arkadaşları (2011: 41) Pakistan'daki yüksek eğitim kurumlarında beş-onbeş üyesi bulunan onbeş tane grup üzerinde yaptıkları çalışmada duygusal zekânın takım performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu saptamışlardır. Burada yüksek duygusal zekâyâ sahip takımların düşük duygusal zekâyâ sahip gruplardan daha fazla performans gösterdiklerini vurgulamıştır.

Bu ve benzeri çalışmalardan çıkarılacak farklı sonuçlar vardır. Ancak örgüt yöneticilerin örgütsel verimlilik ve etkinlik sağlamaları açısından dikkat etmeleri gereken nokta işbölümü yapılırken ve çalışma grupları oluşturulurken işgörenlerin duygusal zekâ yeterlilikleri göz önüne alınmasıdır. Böylece grupların/bölümlerin ortalama duygusal zekâ yeterliliklerine sahip olmaları hedeflenmelidir. Aksi takdirde bir alanda yüksek performans sağlanırken diğer alanlarda düşük performans gibi dengesizlikler etkinlik ve verimliliği olumsuz etkileyebilir.

### 2.2.3. Duygusal Zekâ ve Sağlık

Duygusal zekânın kişinin psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerinde de ciddi etkileri olduğu iddia edilmiştir (Fernández-Abascal ve Martín-Díaz, 2015). Bu etki özellikle zihinsel/psikolojik sağlık (mental/psychological health)ve fiziksel sağlık üzerinde olmaktadır. Burada vurgulanan temel nokta kişi problemlerle karşılaştığında eğer duygusal zekâsını kullanıp proaktif çözüm yollarıyla hareket ederse problemlerle baş edebilir. Proaktif çözüm yollarından kasıt problem çok müşkül bir hal almadan problemin gelebileceği seviyeyi önceden görmektir ve bunun için gerekli önlemleri almaktır. Aksi takdirde problemleri çözemeyecek bu da kişinin strese girmesine sebep olacaktır. Stres de endişe ve gerilim gibi olumsuz ruh hallerine sebep olarak kişiyi tamamen kötümser bir duruma düşürecektir (Yerli, 2009: 28-29).

Bunlara ek olarak, Schutte ve arkadaşları (2007), yaptıkları araştırmada duygusal zekânın fiziksel ve zihinsel hastalıklar yanında psikosomatik hastalıklar üzerinde de etkili olduğunu bulmuşlardır. Psikosomatik hastalıklar organlarda yapısal bozukluklarla birlikte olan ama oluşmalarında ruhsal sorunların rol oynadığı bedensel hastalıklar; mide-bağırsak ülserleri, astım bronşiale, ülseratif kolit, nörodermetitler,

romatoid artrit gibi hastalıklardır (<http://www.haber7.com>). Schutte ve arkadaşları (2007: 929) bu araştırmalarında düşük duygusal zekâya sahip kişilerin bu üç hastalık türüne karşı dirençli olmadıklarını bulmuşlardır. Bu sonuçlar da literatürdeki diğer bulgularla örtüşmektedir.

#### **2.2.4. Duygusal Zekâ ve İş Tatmini**

İş tatmini çalışmanın önceki bölümlerinde daha detaylıca ele alınmıştır. Kısa hatırlamak gerekirse iş tatmini “kişinin yaptığı iş ya da elde ettiği tecrübe sonrası meydana gelen olumlu durum veya mutlu olma halidir.” Örgütsel verimlilik ve etkinlik için örgütteki işgörenlerin iş tatminine ulaşması çok önemlidir. Zira isteksizce yapılan işlerde –özellikle hizmet sektörü gibi müşteriyle birebir ilişki gerektiren alanlarda- iş kalitesi düşük olmaktadır.

Bu anlamda duygusal zekâ da iş tatmini etkileyen önemli değişkenlerden- örgütsel adalet ve bağlılık gibi- bir tanesidir. Çünkü işgörenin iç motivasyonunu arttırmada ve çalışma ortamındaki diğer işgörenlerle mükemmel uyumunu sağlamada duygusal zekâ yeterlilikleri olmazsa olmaz ön ve asgari koşullardır. Bu temel kazanımlar elde edilmediği takdirde iş tatmini -bireysel bir hoşnutluktur-gerçekleşmeyecektir. İlgili yazınbilim de bu teorik önermeleri destekler bir nitelik taşımaktadır. Örneğin, Anari (2012) ve Trivellas ve arkadaşları (2013) yaptıkları çalışmada duygusal zekânın iş tatmini üzerinde anlamlı ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir.

#### **2.2.5. Duygusal Zekâ ve Liderlik**

Lider, belirli hedefleri gerçekleştirmek için başkalarını görevlendiren veya başkalarını etkileyen kişi olarak tanımlanabilir. Liderlik ise liderin örgüt hedeflerine ulaşmak için astların gönüllü katılımını istediği sosyal etkileşim sürecidir (Nanjundeswaras ve Swamy, 2014: 57). Yani liderliğin olması için belirlenen hedeflerin olması ve bu hedeflere ulaşmak için izleyicilerin lider tarafından çeşitli etkileşimsel yöntemlerle ikna edilmesi gerekmektedir. Burada karşılıklı rızaya dayalı bir ilişki söz konusudur. Yoksa zorlama veya mecburiyet liderliğin olması için aranılan koşullar değildir.

Duygusal zekâ, potansiyel etkili liderleri belirlemede bir ölçü ve etkili liderlik becerilerini geliştirmede bir araç olarak giderek popüler hale gelmiştir (Batoool, 2013:

84). Bu anlamda vurgulanan nokta başarılı bir liderlikten bahsedebilmek için gerekli olan özelliklerden biri de liderin duygusal zekâ becerilerine sahip olmasıdır. Bu anlamda duygusal zekânın etkileri arasında liderlik de girmektedir. Çünkü duygusal zekâ becerilerine sahip biri başkalarını eğitmekten, saygı duymaktan ve onlara “insan” olarak davranmaktan hoşlanır. Bu tip insanlar kazan-kazan durumlarına inanırlar ve yargılayıcı değildirler. Zor şartlarda problemlerle mücadele etmekten haz duyarlar (Mittal ve Sindhu, 2012: 35). Bu beceriler de başarılı bir liderlik için gerekli olan şeylerdir. Yine yapılan araştırmalar da duygusal zekânın etkili bir liderlikte anahtar bir belirleyen olduğu savını desteklemiştir (Kerr vd., 2006; Mittal ve Sindhu, 2012; Aslan, 2013; Batool, 2013).

#### **2.2.6. Duygusal Zekâ ve İş Başarısı (Mesleki Üstünlük)**

İş başarısı, çalışmanın önceki bölümlerinde ele alınan performans ve liderlik becerileriyle yakından ilişkilidir. Örgütlerde geleneksel olarak iş başarısı finansal performans ve örgütün gelir olarak büyümesi gibi kriterlerle ölçülmektedir. Ancak yapılan araştırmalar iş başarısını etkileyen başka faktörlerin de olduğunu göstermektedir (Vilkinas vd., 2011).

Bu faktörlerden biri de duygusal zekâdır. Çünkü iş başarısında duyguları algılamak, tanımlamak ve yönetmek anahtar bir işlev görmektedir. Zira bu yetenekler hemen hemen her işte başarı için önemli olan duygusal ve sosyal yeterliliklerin (iletişim, duyarlılık, inisiyatif ve kişiler arası beceriler) temelini oluşturmaktadır (Webb, 2011: 3). Bunlar da kişisel tatmin ve müşteri tatminini, motivasyonu, takım çalışmalarında etkili iletişimi performansı ve bir bütün olarak iş başarısını (mesleki üstünlüğü) etkilemektedir. Bu anlamda yapılan araştırmalar da “duygusal zekâ ile iş başarısı arasında doğrudan bağlantı olduğu” ve “duygusal zekânın örgütsel başarının %36’sını oluşturduğu” şeklinde sonuçlara varmışlardır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 178). Ancak yapılan bazı çalışmaların (örneğin; Gürbüz ve Yüksel, 2008) iş performansı-duygusal zekâ ilişkisini desteklemedikleri de görülmüştür.

#### **2.3. Bilişsel Zekâ ve Duygusal Zekâ İlişkisi**

Bilişsel zekâ veya IQ (Intelligent Quotient-Zekâ Katsayısı), bir kişinin zekâsını değerlendirmek için tasarlanmış birkaç standart testin birinden elde edilen puandır. IQ, akademik becerileri belirlemek ve alışılmışın dışında veya iddialı zekâyâ sahip bireyleri

tanımlamak için kullanılır. Buna karşın duygusal zekâ yani EQ (Emotional Quotient) ise daha çok işyerindeki başarının bir göstergesidir ve liderleri, iyi takım oyuncularını ve kendi kendine daha iyi çalışacak kişileri tanımlamak için kullanılır. Çalışmanın önceki bölümlerinde de vurgulandığı üzere, yakın zamana kadar kişisel başarının tek ve temel ölçütü olarak bilişsel zekâ esas alınmaktaydı. Fakat yakın dönemde duygusal zekânın da bu anlamda önemli bir işlev taşıdığı anlaşılmıştır (Doğan ve Demiral, 2007: 213). Bilişsel zekâ eleştirel düşünme, analiz, işlem yapma gibi konularda yeterli olsa da motivasyon, zorluklar karşısında yılmama ve empati gibi başarıyı sağlayan durumlarda duygusal zekâyı gereksinim duymaktadır.

Konuyla ilgili yazınbilimde ilginç tespitler bulunmaktadır. Örneğin; Goleman'a (2004) göre IQ' nun hayattaki başarıya katkısı en fazla yüzde yirmidir; geri kalan yüzde sekseni başka faktörlerden etkilenmektedir (Çüçen, 2014: 31). Bunların başında da çalışmanın muhtelif yerlerinde dile getirilmiş olan etkili iletişim tekniklerini kullanmak, empati, duygularını kontrol edebilme ve düzenleme, olumlu ruh halini sürdürülebilir kılma gibi faktörler gelmektedir. Bütün bu etmenler de duygusal zekânın kapsamı içinde düşünülebilir.

Bütün bunlardan duygusal zekâ ile bilişsel zekânın birbirine zıt değil, birbirinden farklı yetenekler olduğu sonu çıkarılabilir. Her insanda bilişsel zekâ ve duygusal zekâ birbirinden farklı ölçülerde bulunabilmektedir. Her iki yetenek de birbirini tamamlayan ve birbirinden bağımsız olmayan yeteneklerdir. Bu açıdan bakıldığında gerçek başarının yakalanması için bu becerilerin birbirleriyle uyumlaştırılması gerekmektedir (Tufan, 2011: 12-13).

#### **2.4. Duygusal Zekânın Gelişimini Sağlayan Etkenler**

Duygusal zekânın kapsamına giren yetenekler öğrenilebilme ve geliştirilebilme özellikleri olan sosyal ve psikolojik yeteneklerdir. Kişinin kendi potansiyelinin farkına vararak kendini daha doğru değerlendirmesi, kendi kendini harekete geçirebilmesi, zorluklarla mücadele etmesi ve diğer insanlara karşı hoşgörülü olması gibi yetenekler çeşitli yollarla öğrenilebilir ve geliştirilebilir (Azimkhani, 2014: 57).

Duygusal zekânın gelişimi kapsamında ele alınan birçok faktör bulunmaktadır; ancak bunların ilki yaşıdır. Duygusal zekâ bebeklik döneminde gelişmeye başlamaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar da sevgi, korku, kızgınlık, olumlu ve olumsuz duyguları birbirinden ayırt etme gibi becerilerin bu dönemden itibaren gelişmeye başladığını

göstermiştir. (Akt. Tuğrul, 1999: 16). Literatür derinlemesine incelendiğinde duygusal zekâ ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını savunan çalışmalar (R.A. Murphy, 2002) varsa da bu konudaki genel eğilim ikisi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğudır. Örneğin Bar-On ve Parker (2000) ve Goleman (1998) duygusal zekâ ve yaş arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ve yaş arttıkça duygusal zekânın da arttığını vurgulamışlardır (Akt. Devi ve Devi, 2017). Bu tespiti, yaş ilerledikçe daha çok tecrübe kazanma ve hayattan dersler çıkarmaya bağlamak mümkündür. Ancak yaş konusu da bireysel ve çevresel birçok faktörden etkileneceği için bu konuda daha bütüncül bir bakış açısı geliştirilmelidir.

Duygusal zekânın gelişmesi açısından ele alınan faktörlerden biri de aile ortamıdır. Çünkü paylaşma, sevgi, empati, uyarılma gibi duygusal durumlar önce aile ortamında fark edilir ve o ortama bağlı olarak gelişir. Bunların gelişmesinde ilk rol de anne ve babalara düşer (Keleşoğlu, 2007: 21). Anne baba da bu duygusal dersleri çocuklara daha çok rol model olarak verir. Zira çocuklar anne-babalarının söylediklerini değil davranışlarını örnek alırlar. Bu anlamda kendi duyularını ifade etmek, başka insanların da duygularını anlamaya çalışmak, güven ve samimiyet gibi duygusal zekâ yeterlilikleri çocukların kendilerine rol model aldıkları anne-baba-kardeşler vasıtasıyla şekillenmekte; hayatın ilerleyen dönemlerinde de bu minval üzerine gitmektedir.

Duygusal zekânın gelişmesini etkileyen etkenlerden bir diğeri cinsiyettir (Tuğrul, 1999: 17). Duygusal zekânın cinsiyete göre gelişme olgusunu da bir önceki paragrafta ele alınan aile faktörü bağlamında ele almak gerekir. Çünkü aileler kız ve erkek çocuklara farklı duygusal tarzlarda yaklaşmakta; bu da onların duygusal zekâlarını etkilemektedir. Örneğin, kız çocuklara bebek oyuncak alınırken erkek çocuklara silah veya araba almak çocukların duygusal zekâ gelişimlerini farklı etkileyecektir.

Bunların yanı sıra, duygusal zekâ ve cinsiyet ilişkisi incelendiğinde bu konuda farklı düşünce ve tespitlerin olduğu görülmektedir. Örneğin Mayer ve arkadaşları (1999) duygusal zekâ noktasında kadınların erkeklere oranla daha avantajlı olduklarını söylemişlerdir. Bar-On (2000) ise genel duygusal ve sosyal yeterlilik konusunda kadınlar ve erkekler arasında önemli bir farklılığın bulunmadığını; sadece bazı faktöriyel bileşenler anlamında farklılık bulunduğunu söylemiştir. Buna göre kadınların; duyguların daha fazla farkına vardığı, daha fazla empati gösterdiği, kişiler arası



ilişkilerde daha iyi olduğu ve erkeklerinkinden daha sosyal olarak hareket ettiği görülmektedir. Buna karşın erkeklerin kadınlara oranla daha fazla özgüven sahibi oldukları, stresle daha iyi başa çıktıkları, sorunları daha iyi çözdükleri ve daha bağımsız, esnek ve iyimser oldukları görülmüştür (Akt. Cook, 2006: 23). Özetle, genel olarak oranlandığında kadınlar ve erkekler arasında benzerliklerin farklılıklardan daha fazla olduğu ve duygusal zekânın cinsiyete göre astronomik olarak değişmediği sonucuna varılabilir.

## **2.5. Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Geliştirilmesi**

Duygusal zekâ teorisi bilişsel zekânın aksine duygusal zekânın geliştirilebileceğini iddia ettiği için yaygın bir teoridir. Bu iddia evrensel olarak kabul edilmese de “Weatherhead School of Management” gibi araştırma kuruluşları ve “Goleman” gibi yazarlar duygusal zekânın temel yeterliliklerinin (öz-farkındalık, öz-yönetim, sosyal farkındalık, ilişkileri yönetebilme) geliştirilebileceğini göstermişlerdir. (<http://www.free-management-ebooks.com>).

İnsanlar duygular anlamında eşit olarak yaratılmamış olabilirler. Ancak duyguların hayata yansıtılması gibi konularda farklı yöntemlerle duygusal gelişmenin mümkün olduğunu vurgulanmıştır. Duygusal zekânın geliştirilmesi, birbirini takip eden adımlardan oluşan bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç öz-farkındalık ve öz-yönetimden oluşan “kişisel yeterlilik” ve sosyal farkındalık ve ilişkileri yönetebilmeden oluşan “sosyal yeterlilikler” olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bu sürecin adımlarından birincisi ve en önemlisi kişinin kendi duygularının farkında olması yani duygularını tanımasıdır. Duyguların tanınması, onların arzu edilen ve makul olan taraflara yönlendirilmesi için ilk basamağı oluşturmaktadır. (Maboçoğlu, 2006: 86-87). Duygularının farkında olan biri kendini değerlendirebilir, güçlü ve zayıf yönlerini tanıyabilir, tecrübelerden öğrenebilir ve geri dönütlerden yararlanabilir. Aksi takdirde kendi duygularının farkında olmayan bir birey kişisel yeterliliğin ikinci kısmı olan duyguları yönetme ve kendini motive etme kısmına geçemez.

Duyguları yönetme, kişinin öz-kontrolünü kullanarak durumlardan bağımsız olarak kendi duyguları üzerinde hâkimiyet kurmasıdır. Kendi duygularına hâkim olan biri hangi durumda ne tür duygu düzenlemesi yapmak gerekiyorsa bunu rahatlıkla yapabilir. Bu aşamadan sonra da uygun davranışta bulunmak için birey kendi kendini harekete geçirecektir. Duygusal zekânın geliştirilmesinde ikinci adımı “sosyal

yeterlilikler” oluşturmaktadır. Sosyal yeterlilik; kişinin etrafındaki insanların duygularının ve örgütsel ortamın farkında olmasını, hizmet yönelimli olmasını, empati kurmasını, iletişim ve ikna becerilerine sahip olmasını ve güçlü iş ilişkileri geliştirmesini kapsamaktadır (<http://www.free-management-ebooks.com>).

Yukarıdaki açıklamalardan da görüleceği gibi kişisel ve sosyal yeterlilikler duygusal zekâ yeteneğinin geliştirilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Bunun yanı sıra duygusal zekâ becerilerinin iyileştirilmesi için takip edilmesi gereken yedi tane kuraldan bahsetmek mümkündür (Doğan ve Demiral, 2007: 218).

- ***Kendini tanımak;*** yukarıda açıklandığı üzere bireyin öz-farkındalık sahibi olması ve bireysel yeterliliklerini keşfederek zayıf ve güçlü yönlerini bilmesidir.
- ***Duyguları kontrol altına almak;*** bireyin içinde bulunduğu davranışsal bağlama uygun olarak duygularını düzenlemeyi ifade eder. Duygularını kontrol etmeyen biri duyguları tarafından arzu edilmeyen şekillerde davranmaya sürüklenebilir.
- ***Kendini ve bireysel özelliklerini başkalarına açık tutmak;*** her insan adeta ayrı bir dünya gibi kendine özgü ve farklı özelliklerle donatılmıştır. Ancak sağlıklı sosyal ilişkilerin sürdürülmesi için bireyler kişisel özelliklerini etraflarına yansıtırken şeffaf ve açık olmalıdırlar. Bu şekilde farklılıklar, zenginlikler olarak daha anlaşılır bir iletişim ortamı sağlayabilir.
- ***İletişim kurma becerisini geliştirmek;*** “bireyin, kendini ifade etme yöntemlerini geliştirmesi, kelime haznesini zenginleştirmesi”, pozitif bir ruh halini benimsemesi sosyal ilişkileri yönetmesinde kendisine yardımcı olan metotlardan bazılarıdır.
- ***Problem çözücü olmak;*** bireyin, karşılaştığı problemleri yeni fırsatlar olarak değerlendirmesidir. Bu fırsatlar kişinin kendisini geliştirmesi için edindiği yeni tecrübeler olarak hayatına olumlu katkılar sunacaktır. Problemleri çözmek yerine bunlardan kaçmak ise bireyi daha zayıf kılacaktır.
- ***Eleştiriye kapalı olmamak;*** bir birey ne kadar çabalarsa çabalasın sürekli eksik yönleri olacaktır. Bu eksikleri gidermek ve sürekli öğrenmeyi kalıcı hale getirmek için bireyin her türlü yapıcı eleştiriye açık olması gerekmektedir.
- ***Yeni insanlar ile tanışmak;*** duygusal zekânın geliştirilmesi için gerekli olan bir diğer faktör de kişinin ben-merkezci (ego-centric) olmamasıdır. Bunun için de kişinin kendisinden farklı düşünen ve hareket eden insanlarla tanışması, onların

duygusal ve dūşünsel yeteneđini tanınması ve bu gibi farklılıklara hoşgōrūlū olması gerekir.

## **2.6. Duygusal Zekâ Modelleri**

Duygusal zekâ yaklaşımlarında başlıca iki modelden bahsetmek mümkündür. Bunlardan birincisi “Yetenek Modeli”dir ki duygulardan mantık yürütme tezine dayanmaktadır. Örnek; Mayer-Salovey modeli. İkinci model ise başarı için daha parlak iddia ve vaatleri olan “Karma Model”dir. Örnek; Bar-On modeli, Cooper-Sawaf Modeli ve Goleman Modeli. Karma model duygusal zekâyı tanımlarken; soysal yetenekler, kişilik özellikleri ve davranışlar gibi yetenekleri bir arada ele almaya çalışır. Aşağıda bu modeller ve bunların üzerinde durduğu önemli noktalar etrafılıca ele alınmaya çalışılacaktır (Aslan, 2013: 51).

### **2.6.1. Mayer-Salovey Modeli**

Mayer ve Salovey’in (1990) duygusal zekâ yaklaşımı literatürde popüler hale gelmiş yaklaşımdan farklı olmuştur. Onlara göre duygusal zekâ “kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını ve hislerini ve bunlar arasında ayırım yapması için gözlemlemesi ve elde ettiği bu bilgiyi kişinin düşünce ve davranışlarını yönlendirmek için kullanma” becerisidir. Bu beceri kişinin hem kendi hem de başkalarının duygularını doğru bir şekilde değerlendirmesini ve ifade edilmesini, bunların etkili bir şekilde düzenlenmesini ve amaçların gerçekleştirilmesi için plan yapma ve motivasyon sağlamada duyguların kullanımını sağlayacaktır.

Ayrıca, Mayer ve Salovey (1990) ve Mayer ve Geher (1996) duygusal zekâyı “duyguların tanınması, kişinin kendisine ve diğerlerine ait sözlü ve sözlü-olmayan iletişimini kapsayan duygusal bilgiyi işleme, duygu ve duygu ile ilgili bilgilerle mantık yürütme ve duyguların düzenlenmesi” olarak tanımlamışlardır. Model bu noktada motivasyonu, gecikmiş tatmini, dürtü kontrolünü ve başa çıkma davranışını duygusal zekânın bileşenleri olarak ele alan modellerden farklılık göstermektedir (Crowne, 2007: 9). Mayer ve arkadaşları (2001) yaptıkları çalışmaları daha da ileriye götürerek duygusal zekânın, duyguların anlamını fark edebilme kabiliyetine dayandığını ve problem çözenin temelini oluşturduğunu ifade etmişlerdir.

Mayer ve Salovey’in (1990) duygusal zekâ modeli dört boyuttan meydana gelmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 177);

- **Duyguları algulama;** kişinin kendi duygularından haberdar olması ve bunları diğer kişilere iletebilme becerisini göstermektedir.
- **Duyguları özümseme;** kişinin benzer olmayan duyguları tanıması ve aralarındaki farklılıkları anlayabilmesidir. Bu noktada başarılı olan birisi diğer insanlarla kıyaslandığında kendi duygularını hissetmede daha güçlüdür.
- **Duyguları anlama;** benzer olmayan duygular arasındaki geçişleri anlayabilme ve oluşan yeni duyguları tanımlama becerisidir.
- **Duyguları yönetebilme;** duyguların davranışlara yön verecek şekilde aktif olarak kullanılması ve gereksiz duygulardan arınmayı ifade eder.

### 2.6.2. Reuven Bar-On Modeli

Duygusal zekâ ile ilgili geliştirilen başka bir model de Bar-On tarafından (1997) tarafından geliştirilen modeldir. Bar-On modeli, kişinin duyguları tanıma, anlama ve yönetme, başkalarıyla ilişki kurma becerilerini etkileyen birbiriyle ilişkili duygusal ve sosyal yetkinliklerin, becerilerin ve kolaylaştırıcıların çok faktörlü bir dizisidir. Burada duygusal zekâ ağırlıklı olarak sosyal yönüyle birlikte ele alınmıştır ve duygusal zekânın kişisel ve kişiler-arası ilişkileri yönetmedeki rolüne odaklanılmıştır (Bar-on, 2006: 22).

Bu açıklamalar da gösteriyor ki bu model hem duygusal hem de sosyal zekânın bakış açılarını bütünleştiren karma bir modeldir. Buna göre duygusal zekâ becerisi “sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla harmanlanmıştır ve duyguların bireylerin başarılarındaki rolünü belirlemeyi hedeflemiştir. (Tufan, 2011: 14-15). Model “Darwin'in etkili uyarlaması, Thorndike'in sosyal zekâsı, Wechsler'in akıllı davranışlar, Sifneo'nun aleksitimi açıklaması ve Applebaum'un psikolojik düşünce”sine dayanmaktadır (Tonioni, 2015: 25).

Bar-On, görüşlerini temel alarak *BarOn EQ-I* (Emotional Quotient Inventory-Duygusal Katsayı Envanteri) adlı ölçeği geliştirmiştir. Bu ölçek 5 boyut ve 15 alt boyuttan oluşmuştur (İşmen, 2001: 115). Bu ölçeğe ait boyutlar ve alt-boyutlar aşağıdaki tabloda verilmiştir (Bar-on, 2006: 24). Tabloda yer alan özellikler incelendiğinde Bar-on modelinin duygusal zekâyı ne kadar geniş ve bütüncül bir bakış açısıyla ele aldığını ve duygusal zekânın aslında hayatın hemen hemen bütün detaylarına uzanan bir örgüsünün olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.4:** Bar-On Modeli

<b>Bar-On Duygusal Katsayı Envanteri ve Değerlendirdikleri</b>	
<b>Duygusal Katsayı Envanteri</b>	<b>Duygusal Zekâ Yeterlilikleri ve Her Bir Ölçekle Değerlendirilen Yetenekler</b>
<b>Kişiyi dönük (Intrapersonel)</b>	<b>Öz-farkındalık ve kendini ifade etmek</b>
Özsaygı	Kendini doğru bir şekilde algılama ve kabul etme
Duygusal farkındalık	Kendi duygularının farkında olma ve bunları anlama
Kararlılık	Kendini ve duygularını etkili bir şekilde ifade etme
Bağımsızlık	Duygusal yönden başkalarına bağlı olmama
Kendini gerçekleştirme	Kişisel potansiyelini gerçekleştirme
<b>Kişilerarası (Interpersonal)</b>	<b>Soyal farkındalık ve kişilerarası ilişki</b>
Empati	Başkalarının hislerini fark etme
Sosyal sorumluluk	Kendini sosyal grubuyla tanımla ve başkalarıyla işbirliği kurma
Kişilerarası ilişki	Karşılıklı tatminkar ilişkiler kurma
<b>Stres yönetimi</b>	<b>Duygu yönetimi</b>
Strese karşı müsamaha	Duyguları etkili bir şekilde yönetme
Dürtü kontrolü	Duyguları etkili bir şekilde kontrol etme
<b>Uyum yeteneği</b>	<b>Değişim yönetimi</b>
Gerçekli testi	Kişisel duyguları nesnel olarak değerlendirme
Esneklik	Yeni durumlara uyum sağlama
Problem çözme	Kişisel ve kişilerarası problemleri çözme
<b>Genel ruh hali</b>	<b>Kendi kendini harekete geçirme</b>
İyimserlik	Olumlu olma ve bardağın dolu tarafına bakma
Mutluluk	Kişinin kendisiyle, başkalarıyla ve genel olarak hayatla barışık olma

### 2.6.3. Robert K. Cooper-Ayman Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf modelinde vurgulanan temel nokta duyguların ne iyi ne de kötü olan bir enerji olarak ele alınmasıdır. Bunun iyi veya kötü olması kişinin buna verdiği tepkiye bağlı olarak değişmektedir. Kişinin işyerindeki itici duygularla ve stresle nasıl daha iyi baş edebileceğini ve daha uyumlu çıktılar elde edebilmesini öğrenmesi için üç adımı takip etmesi gerekmektedir. Bu adımlar (Zeidner vd., 2009: 300);

- Tecrübe edilen duyguyu inkâr etmekten ve minimize etmekten ziyade onu tanımak ve hissetmek,

- Duygunun kişiye verdiği bilgiyi ve geri-dönütü dikkate almak ve göz önünde bulundurmamak,
- Duygusal enerjiyi doğru ve yapıcı bir tepkiye doğru yönlendirmek

Cooper ve Sawaf modellerini, duygusal zekâyı meydana getirdiğine inandıkları ve adına dört köşe dedikleri bir haritayla geliştirmişlerdir. Bu köşe taşları aşağıdaki gibidir (Aslan, 2013: 62);

- **Duygusal okur-yazarlık:** Kişinin kendi duygularının bilincinde olması ve bunları anlayabilme yetisidir. Öz-farkındalık.
- **Duygusal zindelik:** Kişinin duygusal anlamda katılıklardan uzak durması ve bu anlamda hataları bir dereceye kadar hoş görebilmesidir. Duyguların yönetilmesi.
- **Duygusal derinlik:** Kişinin kendi kendini harekete geçirebilmesi ve hedeflere ulaşmada duyguların kılavuzluğundan yararlanmasını ifade eder.
- **Duygusal Simya:** Diğer insanların duygularını ve gereksinimlerini fark ederek onlarla sağlıklı sosyal ilişkiler yönetmeyi ifade eder.

Cooper ve Sawaf modeli duygusal zekâyı özellikle yönetim ve organizasyon bağlamında inceleyerek, liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Cooper ve Sawaf'a göre, etkili ve başarılı liderler “tutarlılık, işe adanmışlık, kavramsal düşünce, kurumsal haberdarlık ve heyecan oluşturma” gibi yeterliliklerle donatılmış olmalıdırlar. Ayrıca, liderlerin etkinliğini arttıran diğer faktörler de duyguların etkili kullanımı ve yönetimidir (Karabulut, 2014: 36-37).

#### 2.6.4. Daniel Goleman Modeli

Daniel Goleman (1995) duygusal zekâyı; iç motivasyon sağlama, zorluklara rağmen hedefe doğru ilerleme, zor durumlarda bile bilişsel düşünceyi sürdürme, içgüdüleri kontrol altına alma ve kişisel tatmini uzun vadede gerçekleştirme, empati yetisine sahip olma ve daima pozitif bir ruh hali edinme olarak ele almıştır (Karabulut vd., 2011: 75). Yine, Goleman'a göre duygusal zekâ, “bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini tanıma, kendisini motive etme, içindeki ve ilişkilerindeki duyguları iyi yönetme” becerilerini de barındırır. Duygusal zekâ, bilişsel zekânın bir alternatifi değil; daha ziyade onu tamamlayan bir beceriye karşılık gelmektedir (Babaoğlu, 2010: 122).

Goleman'ın "Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Önemlidir?" adlı kitabı duygusal zekânın eğitim boyutunu ele almıştır. "İş Başında Duygusal Zekâ" ve "Yeni Liderler" kitaplarında ise duygusal zekânın yönetim ve liderlik boyutunu işlemiştir. Goleman "İş Başında Duygusal Zekâ" adlı kitabında duygusal zekâyı beş boyutta ele almıştır (Deniz, 2012: 50; Tingaz, 2013: 11-12):

- **Özbilinç:** Kişinin duygular oluşurken bunlardan haberdar olmasını ifade eder. Kendi duygularının bilincinde olan kişiler daha isabetli kararlar alabilirler. Çünkü bu bireyler özgür düşünebilmekte ve fikirlerine yön verebilmektedirler. (Tuğrul, 1999: 15). Ayrıca eğer kişi kendi duygularını harekete geçiren şeyin ne olduğunu anlarsa bu ona duygusal zekâsını geliştirecek davranışlar inşa etmesine yardımcı olacaktır (Bradberry ve Greaves, 2009). Bu anlamda öz-bilincin duygusal zekâda önemli bir yeri vardır. Bu yeti olmadan kişinin kendi olma becerisi daha ilk aşamada imkânsız hale gelecektir.
- **Duyguları Yönetebilme (Özdenetim):** Öz-bilinç seviyesine ulaştıktan sonra kişi duygularını yönetme aşamasına gelir. Burada önemli olan kişinin kendi duyguları üzerinde denetim sağlayarak başkalarının duygularından etkilenmemesidir. (Tetik ve Açıkgöz, 2013: 89). Burada önemli olan başkalarının duygularına tamamen kayıtsız kalmak değildir. Asıl vurgulanmak istenen kişinin kendi duygularını diğerlerinin duygularına ipotek ettirmemesidir.
- **Kendi Kendini Harekete Geçirme (İç Motivasyon):** Bu beceri kişinin duygularını bir hedefe doğru yönlendirmesini ifade etmektedir. Kendi kendini harekete geçirebilen bir insan karşılaştığı engeller karşısında yılmadan ve usanmadan yoluna devam edebilir (Akkoç, 2007: 2). Çünkü böyle bireyler her zaman –bazen başarısız olsalar dahi- belirledikleri hedeflere emin adımlarla yürümek azmi ve gayreti içerisinde olurlar.
- **Başkalarının Duygularını Anlama (Empati):** Empati başkalarının duygu gereksinim ve kaygılarının bilincinde olmayı gerektirir. Empati becerisine sahip bireyler, başkalarının bakış açılarını kavrayabilen, iyi bir dinleyici olmalarının yanı sıra, dile getirilemeyen duyguları da sezebilen, ne zaman ve ne kadar

konuşmaları gerektiğini bilen ve kendilerini başkalarının yerine koyarak onları anlayabilen bireydir (Dökmen, 2009).

- **İlişkileri Yürütebilme (Sosyal Yetenek):** Sosyal yetenek, kişinin kendi çevresindeki insanların duygularını yönetebilme yeteneğini ifade eder. Bu beceri diğer insanlarla sağlıklı bir ilişki ve iletişim geliştirmede önemli bir yere sahiptir. Bu becerisini geliştiremeyen insanlar doğal olarak bireyselliği tercih etmekte ve ekip çalışması gibi konularda isteksiz olmaktadır (Arslan vd., 2013: 103). Bu açıdan bakıldığında duygusal zekânın işlevsel olmasında bu becerinin bir tamamlayıcılık rolü vardır. Çünkü günümüzde bireysellikten ziyade proje türü uygulamalar önem kazanmış ve kişinin bir grup içerisinde uyumlu bir şekilde çalışması yaygın hale gelmiştir.

Elbette ele alınan bu dört modelden başka “Weisinger’in duygusal zekâ yaklaşımı”, “Dulewicz ve Higgs’in duygusal zekâ modeli”, “Six second duygusal zekâ takımı”, ve “Steve Hein’in duygusal zekâ yaklaşımı” gibi modeller (Aslan, 2013) de vardır. Ancak hem tezin kapsamı hem de buraya kadar incelenen modellerin konuyu yeterince açıklığa kavuşturduğu düşünülerek literatürden bu konuyla ilgili daha fazla aktarım yapma ihtiyacı duyulmamıştır.

## **2.7. Ölçme Yaklaşımları ve Duygusal Zekâ Ölçekleri**

Bireylerin duygusal zekâ seviyelerini ölçmek için konuyla ilgili oluşturulan modellere göre farklı ölçme araçları ve yöntemleri geliştirilmiştir.

### **2.7.1. Ölçme Yaklaşımları**

Duygusal zekâ ile ilgili geliştirilen modeller konuya farklı açılardan baktıkları için duygusal zekâ ölçme yaklaşımlarında da her birinin kendine göre geliştirdiği bir yöntem bulunmaktadır. Ölçme yaklaşımlarıyla anlatılmaya çalışılan, ölçme aracının bilgiyi nasıl topladığıdır. Ancak yöntem olarak bakıldığında bütün modellerde ölçme aracı bunu üç değişik biçimde yapabilir: “kendini değerlendirme (self report), başkaları tarafından değerlendirilme ve beceri ölçümleri” (Tufan, 2011: 23-24).

#### **2.7.1.1.1. Kendini Değerlendirme (Self Report)**

Bu ölçme yaklaşımında davranışları ölçülecek kişilere anket veya envanterler aracılığıyla bazı sorular sorulur veya bazı ifadeler sunulur. Bu şekilde kişilerin



kendilerini nasıl tanımladıklarına yönelik bilgi elde edilmeye çalışılır. Buradaki amaç bireyin kişisel algısını bireyden öğrenmektir.

#### **2.7.1.1.2. Başkaları Tarafından Değerlendirilme**

Burada amaç kişinin başkaları tarafından algılanma biçimini öğrenmektir. Örneğin, verilen bazı niteliklere uyum olarak “çok yüksek, yüksek, orta, düşük, çok düşük” şeklinde değerlendirmek. “Fikirlerle açık olmak”, “değişikliklere uyum sağlamaya hazır olmak” gibi.

#### **2.7.1.1.3. Beceri veya Performans Ölçümleri**

Bu ölçme yaklaşımı kişinin performansına ve becerisine odaklanmaktadır. Performans testlerinde, kişi “verilen örnek bir durum karşısında neler hissedebileceğini/yapabileceğini” var olan seçeneklerden birini seçerek cevaplandırmaktadır (Doğan ve Şahin, 2007: 242).

#### **2.7.2. Duygusal Zekâ Ölçekleri**

Yukarıda da değinildiği gibi duygusal zekâyı ölçmeye yönelik farklı duygusal zekâ ölçekleri bulunmaktadır. Örneğin, yüksek güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olan ve 133 madde ve on iki alt boyuttan oluşan “Bar-On Duygusal Zekâ Katsayısı Envanteri”. (Aksütlü, 2013: 19 ve İşmen, 2011: 115), Goleman’ın “Duygusal Yetenek Envanteri” (Tatar vd., 2011: 326-327), Petrides ve Furnham’ın (2000a,2001) duygusal zekâyı, “kişisel karakter özelliği” şeklinde tanımlamalarına dayanan ve bireyin duygusal yeterlikleri hakkında kendini algılama seviyesini ölçmek amacıyla geliştirdikleri DZÖÖ-KF (Deniz vd., 2013: 411-412) ve Salovey ve arkadaşlarının (1995) geliştirdikleri ve “duygulara dikkat etme”, “duygusal açıklık” ve “duyguların onarılması” boyutlarından oluşan farklı duygusal zekâ ölçekleri bulunmaktadır (Aslan, 2013: 76). Ancak bu çalışmada Schutte ve arkadaşları (1998: 172) tarafından geliştirilen duygusal zekâ (Emotional Intelligence Scales, SEIS) ölçeği kullanıldığı için diğer ölçeklerle ilgili ayrıntılara girilmeden bu ölçekle ilgili bazı önemli bilgiler kısaca verilecektir.

Schutte ve Arkadaşlarının duygusal zekâ ölçeği, Salovey ve Mayer’in modeline dayanmaktadır ve yüksek güvenilirliği ve geçerliliği olan bir ölçektir. Bu ölçek, “duyguları algılama”, “duyguları kullanma”, “kişinin kendisiyle ilgili duyguları yönetme” ve “başkalarının duygularını yönetme” olmak üzere dört alt- boyuttan

oluşmaktadır. Ölçekte başlangıçta altmış iki soru, sonraki araştırmada ise otuz üç ve bu araştırmada da otuz üç soru olarak kullanılmıştır (Aslan, 2013: 74).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK

#### 3.1. Duygu ve Duygusal Emek Kavramlarının Tanımı ve Önemi

Günlük yaşantımızda duygularımızı sürekli olarak kontrol etme ve yönetme gereği duyarız. Sosyal bir varlık olarak bizler toplumsal olarak kabul görecekt yollarla bazen duygularımızı ifade ederiz bazen de onları gizlemek durumunda kalırız. Örneğin evlenme kararı alan bir arkadaşımızın bu haberini duyduğumuzda bir sevinç ifadesiyle tepki verirken üzücü bir haberini duyduğumuzda kederli bir tepki gösteririz. Böylesi duygusal düzenlemeler hayatımızın sağlıklı bir şekilde yürüdüğüne dair kanıtlardır ve son derece olağan durumlardır (Goffman, 1959; Kopp, 1989).

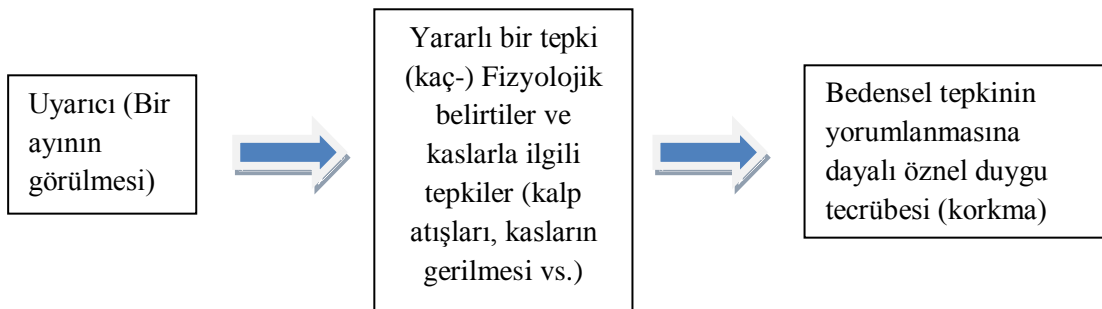
Duygularımız hayatımızın ve kişisel varlığımızın en temel öğelerinden biridir ve diğer organlarımız gibi yaşamımızı sağlıklı ve dengeli bir şekilde idame ettirmede önemli işlevleri olan yeteneklerimiz arasında yer almaktadırlar. Duygular örgütsel hayatın ve insan tecrübesinin vazgeçilemez birer parçasıdır. Duygular algıyı şekillendirir, davranışı yönlendirir ve başka insanlarla olan etkileşimi büyük oranda etkiler (Frijda, 1986).

Bu açıdan bakıldığında duyguların öncelikle kişinin kendisiyle barışık olması ve bu şekilde dış çevresiyle de uyumlu olmasını sağlayarak hayatta kalmasına yardımcı olduğu belirtilebilir. Kişi için bu derece hayati fonksiyonları olan ve sağlıklı ve dengeli bir kişilik yapısının oluşmasında inkâr edilemez işlevi olan duygu kavramı, sanayileşmenin ilk dönemlerinde, iş hayatında çalışandan ayrı tutulmuş ve çalışana verilen her talimatı verimli bir şekilde yerine getiren bir robot veya makine gibi yaklaşmıştır.

Seri üretime imkân veren makinelerin kullanılmaya başlandığı ve fabrika türü mekânların ortaya çıktığı o dönemlerde verimliliğin tamamen bilimsel yöntemlerle belirlenmiş metotlara bağlı olduğu gibi yaygın bir inanış bulunmaktadır. Eğer bir işgören duygularını işin içine karıştırmadan sadece mantık ve zekâsını kullanırsa çalışma hayatında daha başarılı olacaktır gibi inanışlar mevcuttur. (Bağcı ve Mohan Bursalı, 2015: 72). Özellikle Taylorizm felsefesinde izlerini görebildiğimiz bu görüşler uzun bir süre yönetim ve işletmecilik alanında etkili olmuştur.

Daha sonra ortaya çıkan neo-klasik yaklaşım klasik yaklaşımda üzerinde durulmayan ve ihmal edilen noktalar üzerinde durmuşlardır. Şöyle ki; çalışanın salt mantık kuralları çerçevesinde hareket eden ve sosyal çevresinden soyutlanmış bir varlık olmadığını aksine sosyal çevrelerinin de çalışanların verimlilikleriyle ilişkisinin olduğunu uygulamalı çalışmalarla ispat etmeye çalışmışlardır. 1900'lerin sonlarına doğru ise iş hayatında rekabetin artması, fiziksel gücün yanında ama ondan daha önemli olarak sosyal beceri ve ilişkilerin önem kazanması gibi bazı faktörlerin etkisi ve daha önce çalışanların sosyal yönüne vurgu yapan çalışmalarla birlikte duygular da üzerinde durulan bir konu olmaya başlamıştır (Karamaraş, 2014: 545). Goleman'ın geliştirdiği duygusal zekâ kavramı gibi duygusal emek kavramı da örgütsel davranış yazınında araştırmacıların üzerinde önemle durdukları bir konu haline gelmiştir.

Duygusal emek kavramını tanımlamadan önce “duygu” ve “emek” kavramlarını tanımlamak yerinde olacaktır. Duygu kelimesi Latince “movere” (hareket etme) kökünden gelmektedir. Akçay ve Çoruk'a göre, (2012: 4). “Duygu; mutluluk, üzüntü, korku, nefret ya da hoşlanma gibi bilinci etkileyen, bilme ve bilinçli irade durumlarını fark etme ve birbirinden ayırmayı sağlayan bir durumdur.” Yani duygular mücerret ve münferit olarak oluşan durumlar değildirler. Hem duygulara arka plan oluşturan hem de duyguların bir sonucu olarak meydana gelen diğer etmenleri de irdelemek gerekir. Bu durum bir süreç olarak düşünüldüğünde duygunun oluşumu (ayı görmüş bir insan örneğinden yola çıkılarak) aşağıdaki gibi şekillendirilebilir (Bozkurt, 2014: 26).



**Şekil 3.2:** Duygunun Oluşumu

Bu anlamda duygular insan hayatında önemli bir yere sahiptirler çünkü insan davranışlarının oluşumunda ve bu davranışların yönü hakkında bir pusula görevi üstlenmektedir. Bu pusula da bireyin hem kendi iç dünyasında hem de içinde bulunduğu

sosyal formasyonda dengeli ilişkiler kurmasında ve bu ilişkileri geliştirmesinde bireye yol göstermektedir. Emek ise Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre; insanın belirli bir hedef ve gayeye varmak için bilinçli olarak giriştiği hem doğal ve toplumsal çerçevesini hem de kendisini değiştiren çalışma süreci olarak tanımlanmıştır (Çelik ve Turunç, 2011: 227).

Bu tanımlamalar doğrultusunda duygusal emek; işgörenlerin duygularını örgütün beklentileri ve hedefleri doğrultusunda ve bu hedef ve beklentilerle uyumlu olarak diğerleri tarafından kolayca fark edilecek şekilde jest ve mimikler gibi yüz ifadeleri ve bedensel gösterimlerle ortaya koymasındadır (Tokmak, 2014: 137). Jest, mimik ve bedensel gösterimlerin işlevsel olması için de kişinin empati yoluyla muhatapların duygularını kendi duyguları gibi anlaması gerekir (Wang vd., 2016: 658). Burada önemli olan nokta duygusal emek sürecinin dışa yönelik olmasıdır. Yani kişinin kendi iç âleminde yaptığı duygu ayarlama/düzenleme süreci ancak kişinin dışına çıktığı ve o duyguların muhatabı olan müşterilerin algı dünyasına hitap ettiğinde duygusal emek işlevsel hale gelmektedir. Örneğin iyi bir öğretmen/hoca mesleki bilgi anlamında ne kadar yetkin olursa olsun onun başarı ölçütü temel olarak karşısındaki öğrencilere bilgisinin ne kadarını aktardığıdır. Duygusal emek de ancak örgütsel imajı müşterilere yansıttığında bir anlam bulacaktır.

Duygusal emeğin tanımı ilk defa 1979 yılında Hochschild tarafından daha sonra konuyla ilgili olarak yazacağı kitaba da kaynak oluşturan bir makalede yapılmıştır. Duygusal emek teorisi, çalışanların gerçek duygularından farklı olup olmadıklarına bakılmaksızın, çalışanların hissettikleri veya hissediyormuş gibi yaptıkları duygularla ilgilenir. Hochschild duygusal emeğin kendi orijinal tanımını, çalışanların uygun ve doğru duyguları ifade ettikleri zaman ödüllendirildikleri ve çalışanların duygusal davranışlarıyla ilgili açık ve net beklentilerin olduğu işlerle alakalı olarak biçimlendirmiştir (Kornelia, 2015: 125). Dikkat edilirse duygusal emek işgörenin kendi inisiyatifiyle meydana getirdiği bir süreç değildir. Burada önemli olan örgütsel düzeyde tanımlanmış duygusal davranışların işgörenler tarafından kusursuz bir şekilde yerine getirilmesidir. Yani işgören bir anlamda tiyatro oyuncusu gibi kendisine biçilen rolü oynamak durumundadır.

A.R.Hochschild (1979) duygusal emeği tanımlarken zihinsel ve fiziksel emek ayrımını da yapmaktadır. Hochschild'e göre, örneğin, bir hostes ağır malzemeler

taşıyorsa fiziksel bir emek sarf etmektedir; ancak acil iniş ve kalkış durumlarında yolculardan beklenen kural ve davranışları organize ederken de zihinsel bir emek (Karamaraş, 2014: 546). Tabii bazı durumlarda fiziksel emek ve zihinsel emek bir arada gösterilmek durumundadır.

Hochschild, duygusal emek gösteriminin olduğu işlerde üç ana özelliğinin iddia etmiştir. Birincisi, işgörenin yaptığı işte müşteri (ki burada müşteri bir çocuk veya hasta olabilir) ile olan ses-sese (voice-to-voice; yani karşılıklı konuşma anlamında) ya da yüz yüze (face-to-face) iletişimdeki karşılıklı etkileşimin olmasıdır. İkinci özellik, işgörenlerin yerine getirdikleri duygusal gösterimlerinin başka insanların duygularına hitap ederek ve onları etkileyerek onların duygularını da istediği yöne doğru kanalize etmesidir. Üçüncü özellik ise, insan kaynakları uygulamalarında iş ile ilgili olarak düzenlenen eğitim programlarının önemli bir unsuru olarak oluşturulan iş tanımları yoluyla biçimsel hale getirilen gereklilikler ve duygusal davranış kuralları tarafından işgörenlerin duygusal ifadelerinin örgüt yöneticileri tarafından geribildirimlerle denetlenmesi ve örgüt misyon açıklamasında bu konuya işaret edilmesidir (Eroğlu, 2014: 148).

Örneğin hizmet sektöründe faaliyet gösteren bazı otellerde mutfaktan restorana doğru açılan kapıların üstünde “önce gülümseyin” ifadesi işgörenlerin duygusal davranışlarının yöneticiler tarafından nasıl kontrol edildiğine dair çarpıcı bir fikir sunmaktadır. Yine Hochschild de havayolu şirketlerinde uçuş elemanlarına (flight attendants) müşterilerle etkileşim kurduklarında müşterilere samimi bir şekilde gülümsemelerinin ne kadar gerekli ve yararlı olduğunu kendi çalışmasında özellikle vurgulamaktadır.

Birçok durumda işgörenler işlerinin gereği olarak fiziksel ve zihinsel emeğin yanında duygusal emek gösteriminde de bulunmak zorunda kalırlar (Sharpe, 2005: 30). Duygusal emek gösteriminin işgörenler tarafından başarılı bir şekilde yerine getirilmesi işletmeler için önemlidir. Şöyle ki duygusal emeğin işgören devir hızı, iş tatmini vb. konularla yakın bir ilişkisi vardır (Judge vd., 2009: 58).

Duygusal emek müşterilerle iletişimin yoğun olduğu hizmet sektöründe ağırlıklı bir konuma sahiptir. Çünkü küresel rekabet ortamında var olabilmek ve rakiplerle yarışabilmek için hizmet sektörünün olmazsa olmazı müşteri memnuniyetini en üst düzeyde sağlamaktır. Örneğin, “öğretmen, hemşire ve çağrı merkezi çalışanları gibi

insanlarla yüz yüze iletişimin öncelikli olduğu hizmet sektöründe işgörenler müşteri memnuniyetinden direkt olarak sorumludurlar” (Savaş, 2012: 140). Müşteri memnuniyetini sağlamak ise özellikle küreselleşme ile birlikte başlayan rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve rekabet üstünlüğü elde etmeleri için de mutlaka başarılması gereken hedefler arasındadır. Bunun için de çalışanların duygusal emek yeterliliklerini örgütün istekleri doğrultusunda kullanmaları gerekmektedir.

Duygusal emeği hizmet sektörü dışında imalat sanayinde de incelemek gerekir. Zira bu sektördeki yöneticiler kendi örgütlerinde ekip dayanışmasını daha da iyileştirmek için duygusal emeğin bilinçli olarak kullanılmasını istemektedirler. Çünkü duygusal emeğin ekip dayanışmasına katkıda bulunan empati kurabilme yeteneğine katkısı vardır (Özkaplan, 2009: 19). Zaten günümüz işletmecilik anlayışında da ekip çalışması üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir. Zira hızlı değişim ve yeniliklerin yaşandığı günümüz örgütsel ve teknolojik koşullarında çalışanların bir işi bireysel olarak değil ekip halinde tamamlamaları daha zaruri bir hal almıştır. Çünkü örgüt hedeflerine arzu edilen şekilde ulaşmak için çalışanların birbirleriyle sürekli iletişim halinde olup birbirleriyle yardımlaşmaları gerekmektedir.

Duygusal emekte örgüt yönetiminin temelde istediği şey işgörenlerin müşterilere o anda gösterdiği duygunun örgütsel amaçlarla uyumlu olmasıdır. Çünkü burada önemli olan işgörenin müşteriye hizmet sunarken ona hissettirdiği duygulardır. Başka şekilde söylemek gerekirse, iş ortamında işgörenden, gerçekte hissettiği duygulardan bağımsız olarak “işin gerektirdiği duygusal emek davranışlarını göstermesi arzulanmaktadır” (Kaya ve Özhan, 2012: 111-112). Burada özellikle belirtmelidir ki duygusal emek, “çağırma” ve “bastırma” olmak üzere iki alt-kavramla ele alınabilir. Zira duygusal emek sadece duyguları bastırmakla sınırlı bir kavram olmayıp daha fazlasını çağırıştırır. Çağırma’da “bireyin bilişsel odağı, o an hissetmediği ancak hissetmeyi arzuladığı bir duygu üzerinde yoğunlaşırken” Bastırma’da “istenmeyen bir duygunun bilişsel odağının varlığının keşfedilmesi” vardır (Topateş ve Kalfa, 2009: 426).

Buraya kadar yapılan tanım, yorum ve açıklamalar ışığında, aslında bir duygu yönetimi süreci olan duygusal emek sürecini daha iyi anlamak için aşağıda bazı önemli kavramlar ve bu kavramların somut bazı örneklerle anlatılması yer almaktadır.

**Tablo 3.5:** Duygusal Emekte Anahtar Kelimeler

Yapı	Tanım	Örnek
<b>Duygusal gösterim kuralları</b>	İş ortamında uygun davranışlarla ilgili standartlar	Öğretmenler öğrencilerin sorularını zarif bir şekilde karşılar. Öğretmenler, çocuklarının durumunu öğrenmek için aradıklarında öğrenci velilerine karşı hoşgörülü olmalıdır.
<b>Yüzeysel rol yapma</b>	İşgörenler tarafından içsel olarak hissedilmeyen duyguların yüzeysel ifadesi	Öğretmen birinci seviye bir kitabı öğrencilere okuduğunda benzer hikâyeyi daha önce defalarca okumuş olmasına rağmen bir öğrenci bu hikâyeyi ilk defa okuduğunda çok coşkuluymuş gibi davranır.
<b>Derinden rol yapma</b>	İşgörenlerin örgüt tarafından arzu edilen duygusal davranışlarla uyumlu olmak için hissedilen duygularını içsel olarak değiştirmeleri	Öğretmen öğrencinin kendisine verilen materyali anlamaması karşısında hayal kırıklığına uğrar; ancak öğrencinin konunun anlaşılması için verdiği çabayı görünce hayal kırıklığı duygusunu takdir etme duygusuyla değiştirmek için çaba gösterir.

**Kaynak:** Brown, 2011: 4

### 3.2. Duygusal Emek İle İlgili Temel Yaklaşımlar

Duygusal emek kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde; farklı yaklaşımlar doğrultusunda birçok tanımlamaların olduğu literatürde günümüze kadar gelen 4 temel yaklaşımdan söz edilmektedir. Bu yaklaşımlar; Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996) ve Grandey (2000) yaklaşımları şeklinde belirtilmektedir.

#### 3.2.1. Hochschild Yaklaşımı

Duygusal emek kavramını ilk olarak kullanan A.R. Hochschild (1983: 7) bireyin hem evde hem de işyerinde duygularının bazı belli durumlara uygun olması için duygularını dizginlediğini vurgulamıştır. Hochschild'in (1983: 7) tanımına göre duygusal emek, "işgörenlerin duygularını düzenleyerek dışarıdan gözlemlenebilecek yüz ve beden hareketleriyle bu duygularını karşı tarafa yansıtma hareketleridir." Bu tanımda dikkat çekilen nokta kişinin kendi duygularını yöneterek karşı tarafın duygularında da bir etki bırakma durumu vardır. Bu etki olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Hochschild (1983) konuyla ilgili kitabında duygusal emeğin ne anlama geldiğini, insanların duygularını düzenlerken/yönetirken nasıl davranışlar sergilediğini ve bu duyguları yönetmenin olası sonuçları üzerinde durmuştur.



Hochschild (1983) konuyla ilgili şu kavramları da geliştirmiştir: Duygu, duygu kuralları (feeling rules) ve gösterim kuralları (display rules). Duygu imge ve/veya düşüncelerle ifade edilen bedensel yönelimlerdir. Hochschild duyguların sadece içsel olduğunu kabul etmez. O'na göre duyguların davranışa bakan dışsal bir yönü de bulunmaktadır. Yani bu açıdan bakıldığında duygular her ne kadar kişinin iç dünyası ile alakalı ise de kişinin dış dünyasına da şekil ve renk veren bir özelliğe sahiptir. Çünkü yazara göre duygular eylemleri yönlendirmede en etkili kültür araçlarıdır.

Duygu kuralları terimi kişinin farklı durumlarda nasıl hissetmesi gerektiği ile ilgili normatif rol beklentileri yoluyla kişinin sosyal hayatına yön vermeyi ifade eder (Hochschild, 1983 ve Sharpe, 2005). Duygu kuralları kişinin gerçekte ne hissettiği ve o anda ne hissetmesi gerektiği ile ilgili bir duygu ayarlama/yönetme sanatıdır. Gösterim kuralları terimi ise işle ilgili durumlarda kişinin nasıl hareket etmesi gerektiği ile ilgili düzenlemeleri kapsayan örgütsel beklentileri ifade eder (Rafaeli ve Sutton, 1989). Aslında her iki kural da işörenin duygusal emek gösteriminin bir bütünlük ve uyum içinde olması gerektiğini vurgulamaktadır. Zira bütünlük ve uyum içinde olmayan duyguların özellikle duygusal emek gibi çalışma hayatıyla ilgili bir konuda çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de değinileceği üzere birtakım ciddi ve olumsuz sonuçları olabilmektedir.

Gösterim kuralları, hizmet sunumu esnasında müşteri beklentilerini ifade eden sosyal normları, belli bir işte müşterilerle etkileşim anında uygun duygu gösterimini oluşturmakla ilgili beklentileri ifade eden mesleki normları ve müşterilerle etkileşimde örgütsel gereklilikleri/beklentileri ifade eden örgütsel normları içerir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Her ne kadar sosyal, mesleki ve örgütsel normların değişme ve çatışma ihtimalleri varsa da müşteri beklenti ve isteklerini karşılayıp ortalama gelir üzerinden kar sağlamak noktasında bu normlar birbirleriyle uyumlu olma eğilimi de taşır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Elbette bu uyum işgörenin iş etiği, sadakat, kariyer planı vb. konulardaki yaklaşımıyla yakından ilgilidir. Örneğin örgütsel adalet algısı düşük ve zaten kişisel problemler yaşayan bir işgören bu uyumu örgütün arzu ettiği biçimde karşılamayabilir. Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere gösterim kuralları sade ve tekdüze olmaktan ziyade dinamik bir örüntü arz etmektedir.

Hochschild, "The Managed Heart" adlı kitabında Delta Havayolları'daki hosteslerin duygusal emek süreçlerini incelemiştir. Bu incelemeyi yaparken düzenlenen

eğitim programlarına onlarla birlikte katılmıştır. Bu şekilde bu s¼reci daha yakından gözlemlene fırsatı yakalamıştır. Bu programlarda hosteslerden gül¼msemleri istenmiştir; ancak hosteslerin gül¼msemlerinin samimi olmadığına dair bir izlenim oluşmuştu. Bu hostesler “bir makyaj, tek tip, kayıtlı bir m¼zik, uğak dekorunun dinlendirici pastel renkleri ve uğuş yapanların rahatlarını sağlamak için alınan g¼nd¼z iğecekleri gibi g¼r¼nmekteydiler”. Normalde gül¼mseme onlar için işlerinin bir gereği olarak d¼ř¼n¼lmektedir. Bunu yapmak iřg¼renler için zor ve k¼lfetli bir şey olsa da duygularını ve kişiliklerini d¼zenlemede önemli bir faktörd¼r. Hochschild iřg¼renler tarafından g¼sterilen t¼m davranışları aynı derecede değerlendirmemektedir ve duygusal emeği iki boyutta incelemektedir (Onay, 2011: 589).

Bunlar, derinlemesine ve y¼zeysel davranışlar olarak; y¼zeysel davranış, beden dili ile ilişkilendirilerek bireyin sahte gül¼msemesi, iç çekmesi ve omuz silmesi gibi davranışlarda bulunması olarak belirtilirken; derinlemesine davranış ise bireyin iyi ya da kötü g¼r¼nmek gibi bir ęabası olmayıp doğal bir biçimde duygularını ifade etmesi şeklinde ağıklanmaktadır. Y¼zeysel davranışta, birey sadece davranışlarını değiştirerek geręekte öyle hissetmediği halde hissediyormuş gibi davranmaktadır (Değerimenci, 2010: 6).

Diğer bir ifadeyle, geręek hislerini maskeleyerek değerlik sebeplerle dışarıya farklı duygusal g¼sterimlerde bulunmaktadır. Burada önemli olan nokta ęalıřanın geręek duygularıyla sergilediği duyguların birbirinden tamamen farklı olmasıdır. Örnek olarak, bir tezgâhtarın zor beğerene veya saldırgan bir m¼řteri karşısında kızgınlığını belli etmeden güler y¼zl¼ tutumunu korumaya ęalıřması ve hizmetine devam etmesi bir y¼zeysel davranış g¼sterimidir (Basım ve Beğerirbaş, 2013: 48). Derinlemesine davranışta ise, birey duygularını d¼zenleyerek o anda yansıtması gereken duyguyu geręekten hissediyor hale gelmekte ve ona uygun davranış g¼stermektedir (Değerimenci, 2010: 6).

Derinlemesine davranış ile y¼zeysel davranış arasındaki fark, derinlemesine davranışta duyguların da davranışlarla birlikte davranış kurallarına eřg¼düml¼ bir biçimde d¼zenlenmesidir (Tunę vd., 2014: 46). Derinlemesine davranışta iřg¼ren kendi içsel duygularına yoğunlaşmak suretiyle sergilemesi beklenen rol¼ “bir akt¼r ya da aktris gibi” oynamaya ęalıřır ve b¼ylelikle duygularını diğer insanlara aktarmak ister. (Basım ve Beğerirbaş, 2012: 79). Yani bu duygusal emek boyutunda iřg¼ren

müşterilerle empati kurarak görevini ifa etmeye yönelik bir çaba harcar. Zaten kendisini müşterinin yerine koymadan derinden rol yapması da çok zordur.

### **3.2.2. Ashforth ve Humprey Yaklaşımı**

Ashforth ve Humprey (1993), duygusal emek kavramını ‘uygun (appropriate) duyguyu sergileme eylemi’ olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşım, duygusal emeğin; işgörenin hizmet alanlar üzerinde arzu edilir bir etki bırakmak için davranışlarını bilinçli bir tarzda ve belirli bir yoğunlukta yönetmesi tarzında olabildiğinden bir çeşit izlenim yönetimi olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. Duygusal emek gösterimi esnasında hangi davranış türünün gösterildiğinin yanı sıra, gösterilen davranışın kaynak tarafından ne derece samimi olarak algılandığının da önemli olduğu vurgulanmıştır. Çünkü bunun, davranışın mahiyetini ve kalitesini gösterdiğini ve karşı tarafta ne gibi bir izlenim bırakacağı konusunda bilgi vereceğine değinilmiştir (Özgün, 2015: 13).

Ashforth ve Humprey (1993) duygusal emeği tanımlamada Hochschild’in duygusal emek ‘açık olarak gözlemlenebilen yüzeysel ve bedensel gösterim oluşturmak için hislerin/duyguların yönetilmesidir’ tanımından farklılık göstermişlerdir. Bu araştırmacılar farz edilen duygudan ziyade davranışa odaklanmışlardır. Zira hizmet alanları doğrudan etkileyen ve onlar tarafından gözlemlenen duygu değil davranışın kendisidir. Ayrıca Ashforth ve Humprey (1993: 90) bir işgörenin duyguları yönetmek zorunda kalmadan da gösterim kurallarıyla uyum içinde olabileceğini tartışmışlardır.

Bu yaklaşımdaki duygusal emek tanımı hem davranışa hem de duygunun ifade edilmesinden duygunun tecrübe edilmesini ayırtırmaya vurgu yapmıştır (Ashforth ve Humprey, 1993: 90). Ancak değinilen ‘hizmet alanlar tarafından gözlemlenen duygu değil davranıştır’ iddiasını dikkatle inceleme gerekir. Çünkü kişiler arası iletişimde mesajı gönderen ile kaynak arasında o andaki duygu yoğunluğunun da yadsınamaz bir işlevi bulunmaktadır.

Ashforth ve Humphrey (1993: 94) yaklaşımlarında yüzeysel ve derinden rol yapma boyutlarına “samimi davranma” adı altında üçüncü bir boyut daha eklemişlerdir. Bu araştırmacılara göre samimi davranma; işgören tarafından paydaşlara yansıtılmak üzere doğal ve içsel olarak veya dışarıdan bir baskıya gerek duyulmaksızın sergilenen bir duygusal emek boyutudur. Örneğin, kreşte çalışan bir işgören çocuklarla geçirdiği zaman içerisinde fazladan bir zorlamaya gerek duymadan onlarla doğal bir etkileşim ve iletişim kurabilir, empati yoluyla onlarla oynayabilir ve onlara kendi çocuğu veya

kardeşi gibi şefkat gösterebilir (Eroğlu, 2010: 21). Doğaldır ki böyle bir işgören bu durumda, duygusal emeğin diğer boyutlarıyla karşılaştırıldığında, duygusal olarak daha az çaba harcayacak fakat daha verimli bir performans sergiler.

Bunlara ek olarak araştırmacılar sosyal kimlik teorisi (social identity theory) bağlamında duygusal emek yoğunluğunun iş gören üzerindeki etkilerini de araştırmışlardır. İşgören kendisini örgütsel olarak ifade edilen duygusal davranış kuralları ile ne ölçüde özdeşleştirirse o oranda samimi davranış gösterir. Çünkü özdeşleştiği kurallara gönüllü olarak uyar ve bu aşamada rol yapmaya gerek duymadan olduğu gibi görünür. İşgören ne kadar doğal davranırsa duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından da daha az etkilenir (Eroğlu, 2010: 21).

### **3.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı**

Morris ve Feldman (1996: 987) duygusal emeği, “kişilerarası ilişkiler sırasında örgüt tarafından arzu edilen duyguyu ifade etmede ihtiyaç duyulan çaba, kontrol ve plan” şeklinde tanımlamışlardır. İşgörenler tarafından örgütsel düzeyde tanımlanan duygusal gösterim kurallarını yerine getirmede gösterilen gayret aynı zamanda bu yaklaşımın temel odak noktalarından bir tanesidir (Öz, 2007: 10).

Bu yaklaşıma göre işgörenin örgütün arzuladığı duygusal davranışları karşılayabilmesi için her halükarda fazladan bir gayret göstermesi gerekmektedir. İşgörenin örgütteki görevi örgütsel olarak belirlenen davranış kurallarını sergilemek olduğundan duygusal emeğin hangi boyutunda olursa olsun bu yaptığı duygusal emek gösterimidir. Örneğin, samimi davranış gösteren bir işgören duygu gösterimi için fazladan bir çaba harcamamaktadır. Ancak, duygularını örgütsel beklentilerle uyumlaştırmak için fazladan bir çaba sarf edeceğinden bu durum da bir “emek” olarak ele alınmaktadır (Eroğlu, 2010: 22). Burada dikkat edilmesi gereken temel nokta duygusal emek sürecinin örgütsel bir bakış açısıyla ele alınmasıdır. Başka bir ifadeyle örgütsel hedefler başarılmadığı sürece başarılı bir duygusal emek hizmetinden bahsetmek mümkün değildir, tek başına arzu edilen bir şey de olamaz.

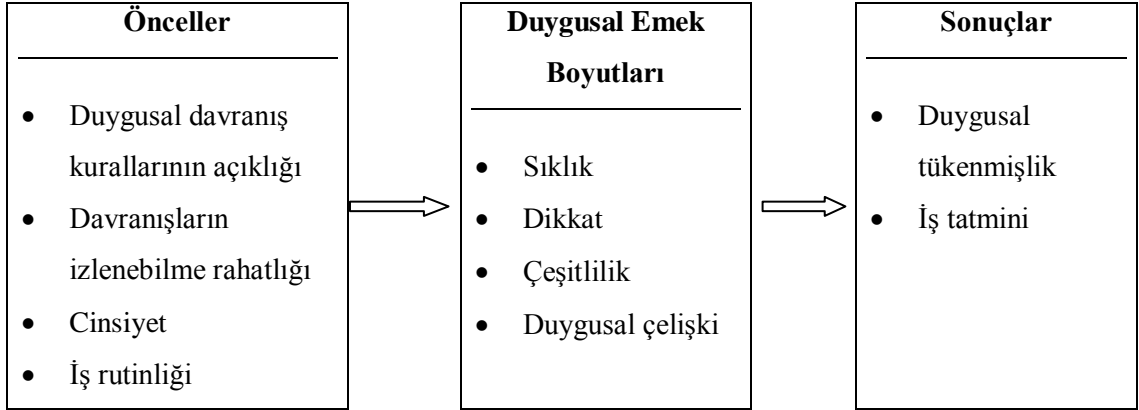
Morris ve Feldman duygusal emek kavramını dört boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar şunlardır; uygun duygusal gösterim sıklığı, gerekli gösterim kurallarına dikkat, sergilenecek duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk (Morris ve Feldman, 1996: 989-992).

- **Uygun duygusal gösterim sıklığı:** Bir iş rolü ne kadar toplumsal açıdan uygun duygusal gösterimler gerektirirse düzenlenen duygu gösterimleri için örgütün talepleri o kadar büyük olur.
- **Gerekli gösterim kurallarına dikkat:** Gerekli gösterim kurallarına ne kadar fazla dikkat edilirse işgörenlerden o kadar psikolojik enerji ve fiziksel çaba talep edilir. Böylelikle duygusal gösterimler daha fazla emek gerektirir. Gerekli gösterim kurallarına dikkat duygusal gösterim sıklığı ve yoğunluğundan oluşmaktadır.
- **Sergilenecek duyguların çeşitliliği:** Sergilenen duygular ne kadar çeşitli olursa duygusal emek de o kadar fazla olur.
- **Duygusal uyumsuzluk:** Gerçekten hissedilen duygularla organizasyonlarda gösterilmesi gereken duyguların çelişmesidir.

Bunların yanı sıra bu yaklaşımda dikkatleri çeken ve duygusal emek konusunda sıkça karşılaşılabilecek bazı temel kavramlar ve bu kavramların ne ifade ettikleri şu şekildedir (Biçkes vd., 2014: 99):

- **Duygusal tepki:** Duygusal tepkiler, karşılıklı etkileşimler neticesinde meydana gelmektedir. Sosyal faktörler duyguların meydana gelmesinde ve tepkilerin aktarılmasında önemli bir role sahiptir.
- **Duygusal emek gösterimi:** Gösterim kuralları ile çalışanın duyguları aynı olsa dahi duygusal gösterim sürecinde belli oranda duygusal emek harcanmaktadır.
- **Pazar malı:** Gösterilen duygular birer pazar malı haline gelmekte ve hizmetin bir ögesi olarak görülmektedir.
- **Gösterim kuralları:** Duyguların nasıl yönetileceğine dair örgütsel olarak tespit edilmiş kuralları ifade etmektedir.

Morris ve Feldman yaklaşımında önemli olan nokta duygusal emeğin öncellerinin, boyutlarının ve sonuçlarının ortaya konmasıdır. Aynı zamanda bu yaklaşımda farklı olan bir nokta da duygusal emek boyutlarının emeği tanımlamaktan ziyade onun öncelleri olduğunun ortaya konmasıdır iddia edilmektedir. Şekil 1’de Morris ve Feldman tarafından geliştirilmiş model bulunmaktadır (Eroğlu, 2010: 22).



**Şekil 3.3:** Duygusal Emek Modeli

Şekil 3.3'te duygusal emeğin öncelleri, boyutları ve sonuçları bir bütün olarak sunulmuştur. Ayrıca bu şeklide duygusal davranış kurallarının açıklığı gösterimi istenen davranışın ne kadar net anlatıldığı; davranışların izlenebilme rahatlığı kurumun işgörenlerin davranışını nasıl denetledikleri; iş rutinliği ise sürekli tekrar eden işlerde örgütün oluşturduğu ve işgörenlerin önceden bildikleri ve akışı bozmadan sadece uydukları kuralları ifade etmektedir. Şekildeki diğer maddeler ise, çalışmanın farklı yerlerinde yeterince izah edildiği için burada tekrar ele alınmamıştır.

#### 3.2.4. Grandey Yaklaşımı

Duygusal emek konusunda farklı bir yaklaşım da Grandey tarafından geliştirilmiştir. Grandey (2000) duygusal emeğin temelini oluşturan teorilerin kapsamlı bir çalışmasını sunmuş ve duygusal emeği örgütsel hedefleri başarmak ve desteklemek için hem tecrübe hem de duyguların ifade edilmesini yönetme süreci olarak tanımlamıştır (Montgomery vd., 2006: 37).

Grandey (2000) yaklaşımındaki duygusal emek tanımı ilk defa Hochschild tarafından yapılan duygusal emek tanımının yapısıyla uyum içindedir. Duygusal emek hem duyguları hem de onların ifadelerini örgüt amaçları için düzenleme sürecidir. Bu tanım sadece Hochschild'in (1983) çalışmasıyla uyumlu olmayıp aynı zamanda o çalışmadan beri duygusal emek hakkında geliştirilen teorileri de bütünleştirmiştir. Bu model duygusal emeğin farklı boyutlarını ve ilişkilerini incelemeye geniş kapsamlı bir çerçeve sunmuştur. Duygusal emek ile ilgili yapılan önceki çalışmalar hizmet

elemanlarının performansı gibi bazı konulardaki yüzeysel bakış açısı bu modelde detaylı olarak ele alınmıştır (De Castro, 2002: 26).

Grandey'e (2000) göre duygusal emek kavramı –her ne kadar özü itibarıyla uyumlu alsalar da- daha önce ortaya çıkan ve geliştirilen yaklaşımların herhangi biriyle tam olarak açıklanamamaktadır. Çünkü daha önceki araştırmacılar kendi bakış açılarından hareketle kavramın bir yönüne vurguda bulunmuşlardır. Ancak duygusal emeğin gerçek anlamda anlaşılabilmesi bütün bu yaklaşımların bakış açılarını bütüncül bir tarzda bir araya getirmekle ve yeni bir sentezle mümkün olur. Bu yaklaşımda dikkat çeken ilk özellik daha önce geliştirilen yaklaşımların bir sentezi olmasıdır. İkinci özellik ise “duygu düzenlemesi” kavramının ele alınmasıdır (Köksel, 2009: 13-14).

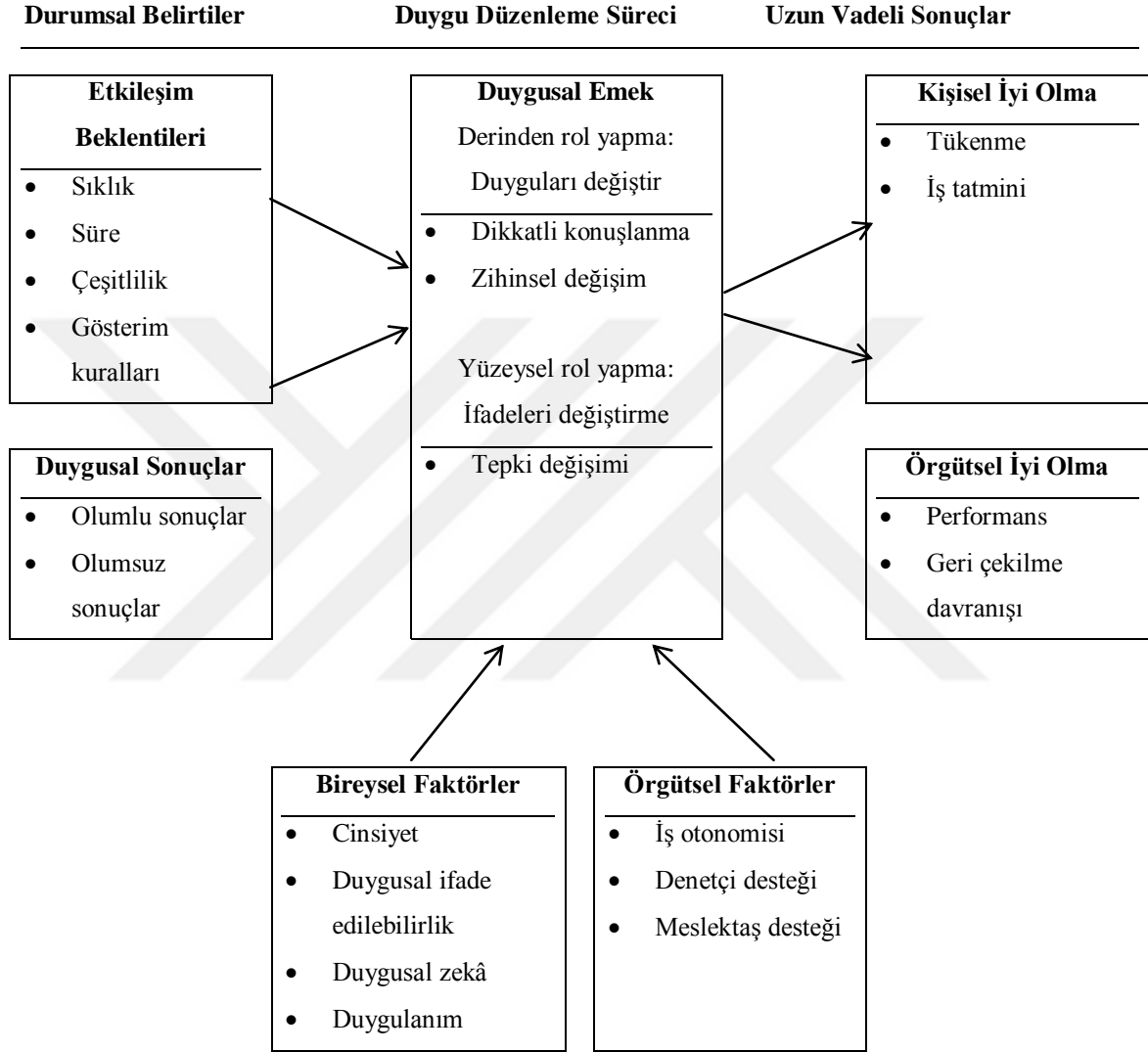
Bu yaklaşımda üstünde durulan temel nokta “duygusal emeğin örgüt için faydalı, birey için zararlı sonuçlar ortaya çıkarabileceğidir” (Ünlü ve Yürür, 2011: 190). Her ne kadar duygusal emeğin faydalarından işgören ve örgüt birlikte faydalansa da zararlarından sadece işgören etkilenmektedir. Fakat yine bu yaklaşıma göre işgörenler “duygularını düzenleyerek (emotion regulation)” duygusal emeğin zararlı sonuçlarını ortadan kaldıracaklar veya en aza indirebilirler. Duygu düzenleme kavramı bireylerin duygularını kontrol edebilecekleri noktasından hareket eder. Başka bir ifadeyle duygular istem dışı ve bir anda değil bireyin istediği zaman/mekân ve bağlamda ortaya çıkmaktadır. Böylelikle işgörenler duygularına yön vermekle meydana çıkabilecek olumsuz ruh hallerinden kurtulma imkanı bulabilirler (Gülova vd., 2013: 46).

Başka bir bakış açısına göre duygu düzenleme insanların hangi duygulara sahip olduğu, onlara ne zaman sahip olduğu ve bu duyguların nasıl ifade ve tecrübe edildiğini etkilemek için gösterdiği çabalar anlamına gelmektedir. Böyle çabalar otomatik veya kontrollü, bilinçli veya bilinçsiz olabilir. Ayrıca duygu düzenleme olumlu veya olumsuz duyguların çeşitli yönlerini düzenlemekle de ilgilidir (Parrott, 1993).

Burada önemli duygunun kendisi değil örgütsel olarak arzu edilen duygusal emek gösterimidir. Doğumhane servisinde çalışan bir hemşire dünyaya yeni gelen bir bebeğin müjdesini bebeğin yakınlarına verince doğal olarak gülümseyebilir. Ancak yoğun bakım servisinde çalışan bir hemşire hasta hakkında yakınlarını bilgilendirdiğinde daha ciddi bir ses ve yüz tonu kullanır.

Grandey'nin (2000) duygusal emek modeli özellikle derinden rol yapma ve yüzeysel rol yapma arasındaki farkı betimlemiştir. Derinden ve yüzeysel rol yapma

yöntemleri duygu düzenleme sürecini şekillendirmekte ve bu modelin önemli bileşenlerini oluşturmaktadır. Şekil 3.4.'te Grandey modelinin temel varsayımları ve bu modeldeki önemli noktalar somut olarak şekillendirilmiştir.



Şekil 3.4: Duygusal Emek Modeli

**Kaynak:** Güngör, 2009: 175

Şekil 3.4'te de görüldüğü üzere duygusal emek süreci kendisine arka plan hazırlayan karmaşık öncülleri ve örgütsel ve bireysel anlamda hem olumlu hem de olumsuz sonuçları ile birlikte çok dinamik bir yapıya sahiptir. Bu da göstermektedir ki duygusal emek sürecinin örgütsel beklentilerle uyumlu olmasını sağlamanın kendisi de



ayrıca emek gerektiren bir dizi düzenlemeyi beraberinde getirmektedir. Bu da insan kaynaklarıyla ilgili planlama yapılırken daha en başta ilgili bölüm yöneticilerinin bu konuda bilinç ve bilgi sahibi olmalarını kaçınılmaz kılmaktadır. Aksi takdirde bu noktada meydana gelebilecek aksaklıkları gidermek örgüt için fazladan bazı maliyetlere yol açabilir.

### **3.2.5. Kruml ve Geddes'in Yaklaşımı**

Hochschild'in (1983) "The Manages Heart " kitabından itibaren duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmaların bazı eksik veya çelişkili yönlerini ele almak ve bunları gidermek için Kruml ve Geddes (2000: 8-49) bir model geliştirmişlerdir. Modelde duygusal emek, işgörenlerin müşteri memnuniyetini sağlamak ve sunulan hizmetin kalitesini arttırmak amacıyla yerine getirdikleri duygu yönetme süreci şeklinde anlaşılabilir(Eroğlu, 2014: 148).

Model, duygusal emeğin farklı boyutlarını ve muhtemel öncüllerini tespit etmek için genel bir duygusal emek ölçeği oluşturmak amacı ile geliştirilmiştir. Ölçek maddeleri Hochschil'in (1983) hizmet elemanlarıyla yaptığı görüşmeler ve diğer araştırmacıların konuyla ilgili görüşmelerinden yola çıkılarak oluşturulmuştur. Kruml ve Geddes (2000) çalışmaları sonucunda Hochschil'in (1983) yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma boyutlarına denk gelen duygusal çaba ve duygusal uyumsuzluk olmak üzere iki boyut tespit etmişlerdir. Ayrıca duygusal emek gösterimini çeşitli açılardan etkileyen bazı kişisel (yaş, cinsiyet vb.) ve mesleki (müşteri etkisi, gösterim eğitimi vb.) karakteristiklerin olduğu da tespit edilmiştir (Kruml ve Geddes, 2000: 31-37).

Kruml ve Geddes (2000) yaptıkları çalışmalarında bu modeli geliştirmek için bazı hipotezler oluşturmuşlardır. Ancak oluşturdukları hipotezlerin bir kısmı çalışmada desteklenmemiştir. Duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba için ayrı ayrı oluşturulan 11 hipotezden sekizi'i desteklenmiştir (toplam 22 hipotezden 16'sı). Bu bağlamda araştırma (Kruml ve Geddes 2000: 35) sonuçlarına bakıldığında işgörenlerin şu durumlarda daha fazla duygusal uyumsuzluk (yüzeysel rol yapma) yaşayacakları saptanmıştır; Bu durumlar "erkeklerde, yaşı daha büyük olanlarda", "duygusal olarak müşterilere ilgili olmayanlarda", "müşteriler olumsuz duygular sergilediklerinde", "duygusal sirayet (emotional contagion) yaşamadıklarında"ve "duygularını ifade etmede daha az imkana sahip olduklarında" şeklinde sıralanabilir. Araştırmacıların

çalışma öncesi oluşturdukları hipotezde erkekleri değil de kadınların duygusal uyumsuzluk yaşayacakları tahmin edilmiş ancak hipotez test edildiğinde beklenenin tersi meydana gelmiştir.

Aynı şekilde çalışma sonuçları göstermiştir ki işgörenler durumsal olarak uygun duyguları hissetmek için şu durumlarda daha fazla duygusal çaba (derinden rol yapma) göstereceklerdir; yaşı daha büyük olanlarda, duygularını ifade etmede daha fazla eğitim aldıklarında, kamuda daha az çalışma tecrübesi olanlarda, duygusal gösterimlerini ifade etmede kendilerine daha az imkan verilenlerde, duygusal sirayete uygun olduklarında ve müşterilerden gelen duygular olumsuz olduğunda (Kruml ve Geddes 2000: 36-37).

Bu tespitlerden de anlaşılacağı üzere duygusal emek gösteriminde yaşın etkisi büyüktür. Yani duygusal emek gösterimini örgütün de arzu ettiği seviyede gerçekleştirmek için işgörenlerin zamana ihtiyacı vardır. Örgütler de bu anlamda duygusal emek ile ilgili eğitimler verirken işgörenlerin zaman içinde bu edimi kazanacaklarını göz önüne almalıdırlar. Ancak bu şekilde işgörene verilen eğitim anlamlı olabilir. Aksi takdirde işgörenlerin aldıkları teorik eğitimi değişik şartlarda ve farklı bağlamlarda tecrübe etmeden kısa süre içinde işlerine yansıtılmalarını beklemek doğru olmaz.

Bu model Hochschild'in modelini yapısal özgünlüğüne bağlı kalarak formüle eden ilk denemedir. Model yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma boyutları arasındaki farka dikkat çekmiş ve duygusal emek performansını etkileyen değişik iş ve kişilik ile ilgili karakteristik özellikleri irdelemeye çalışmıştır. Araştırmacılar bu özelliklerin bazılarını test etmişlerse de daha fazla değişkenin göz önüne alınıp test edilmesinin duygusal emek çalışmaları için gerekli olduğunu ve bu konuda daha fazla öncülün ele alınıp değerlendirilmesini salık vermişlerdir. Çünkü hizmet sektöründe çalışan işgörenler –diğer sektörlerle kıyaslandığında- müşterilerle ilgili çok farklı durumlarla karşılaşabilmektedir. Örneğin işgörene karşı her zaman kibar davranan bir müşteri kişisel, ailevi ve/veya işi ile ilgili problemlerden dolayı kaba ve incitici davranışlar sergileyebilir. Böylesi durumlarda işgörenlerin de ruhsal yapısı sürekli farklı olabileceğinden daha önce üzerinde durulmamış farklı öncüller ortaya çıkabilmektedir.

Kruml ve Geddes (2000) modelinde dikkat çeken başka bir nokta da insan kaynakları ile ilgili çıkarımlardır. Araştırmacılar işgörenlerin duygusal hallerinin

sağlıklı olması için yöneticilerin bazı örgütsel düzenlemeler yapmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Bu anlamda yapılan tavsiyeler şunlardır (De Castro, 2003: 25);

- İşgörenlerin olumsuz durumlarla karşılaştıklarında duygularını kontrol etmeleri ve uygun biçimde yönetmeleri için gerekli eğitimlerin verilmesi,
- İşgörenlerin duygusal olarak müşterilerle kaynaşmaları ve etkileşimde bulunması için onlara imkanlar sunmak,
- Duygusal yansımaya doğal olarak daha müsait olan ve bu konuda yeteneklerini geliştirme yetenekleri olan işgörenlerle ilgili insan kaynakları planlamalarına ağırlık vermek,
- İş zenginleştirme ve rotasyon gibi uygulamalarla işgörenlerin tekdüze bir örgütsel atmosfere maruz kalmalarını önlemek ve bu şekilde meydana gelebilecek potansiyel duygusal uyumsuzluk durumlarıyla mücadele etmek,
- Örgütte duygusal uyumsuzluk yaratabilecek fiziksel çevreyi de ele almak ve bu çevreyi daha huzurlu ve neşeli hale getirmek için yeni düzenlemeler yapmaktır.

Bu modelde dikkat çeken en önemli noktalardan biri modelin duygusal emek sürecini olası sonuçlarıyla birlikte dinamik bir olgu olarak ele almasıdır. Başka bir ifadeyle duygusal emek gösterimi belli bir yer ve zamanda sınırlı bazı tekniklerle yönetilebilecek bir şey değildir. Bunu hakkıyla başarmak için insan kaynakları dâhil bütün örgütün birbiriyle uyumlu bir şekilde iş birliği yapması gerekmektedir. Dahası bunun sürekli geribildirimlerle de test edilmesi gerekmektedir. Eğer gerekirse işgörelere de farklı örgütsel kademelerde yatay geçişler yoluyla yeni durumları tecrübe etme fırsatı vermek yararlı olur. Aynı şekilde fiziksel ortamla ilgili düzenlemeler de duygusal emek gösterimine uygun olacak şekilde belli aralıklarla gözden geçirilebilir. Duygusal emek ile ilgili yaklaşımlar Tablo 3.6.'da verilmiştir.

**Tablo 3.6:** Duygusal Emek İle İlgili Yaklaşımlar

Hochschild (1983)	İşgörenlerin duygularını düzenleyerek dışarıdan gözlemlenebilecek yüz ve beden hareketleriyle bu duygularını karşı tarafa yansıtma yöntemidir.
Ashforth ve Humphrey (1993)	İşgörenin hizmet alanlar üzerinde arzu edilir bir etki bırakmak için davranışlarını bilinçli bir tarzda ve belirli bir yoğunlukta yönetmesidir.
Morris ve Feldman (1996)	Kişilerarası ilişkiler sırasında örgüt tarafından arzu edilen duyguyu ifade etmede ihtiyaç duyulan çaba, kontrol ve plandır.
Grandey (2000)	Örgütsel hedefleri başarmak ve desteklemek için hem tecrübe hem de duyguların ifade edilmesini yönetme sürecidir.
Kruml ve Geddes (2000)	İşgörenlerin müşteri memnuniyeti sağlamak ve sunulan hizmetin kalitesini arttırmak amacıyla yerine getirdikleri duygu yönetme sürecidir.

Tablo 3.6’da görüldüğü gibi duygusal emek ile ilgili yaklaşımlar her ne kadar farklı tanımlara ve bakış açılara vurgu yapsalar da temelde aynı hedefi gözetmektedirler. Bu hedef, işgören davranışları ile müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını uyumlaştırmaktır.

### **3.3. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler**

Duygusal emegi etkileyen faktörler iki başlık altında ele alınabilir. Birincisi, kişisel fiziksel ve psikolojik özellikleri yansıtan “bireysel faktörler”dir; ikincisi ise kişinin doğrudan kendisiyle ilgili olmayıp örgüt tarafından kendisine sunulan “örgütsel faktörler”dir. Bu faktörler başlıklar halinde tek tek ele alınmıştır.

#### **3.3.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler; cinsiyet, duygusal zekâ, empati, duygulanım ve kendini uyarılma alt başlıkları ile birlikte ele alınabilir. Her ne kadar bunlar haricinde bazı bireysel faktörler varsa literatürde baskın olan sınıflama bu şekilde yapılmaktadır.

### 3.3.1.1.Cinsiyet

Duygu gösterimleri *cinsiyete* göre bazı farklılıklar taşıyabilmektedir. İlgili literatür incelendiğinde konuyla ilgili yürütülen uygulamalı çalışmalar (Rafaeli, 1989; Kang, 2003; Macdonald ve Merrill, 2009) kadınların, erkeklere oranla daha yoğun ve daha sık duygu gösterimlerinde bulduklarını bildirmektedir. Bu nedenle duygusal emek göstermedeki performans düzeyleri cinsiyete göre farklılıklar göstermektedir.

Bazı araştırmacılara göre kadın çalışanlar duygusal emek konusunda, doğal bir biçimde daha başarılıdırlar (Baş ve Kılıç, 2014: 70). Örneğin Kruml ve Geddes (2000) Hochschild'in (1983) çalışmasından yola çıkarak ve duygusal emeğin farklı boyutlarını tespit etmek amacıyla yürüttükleri çalışmalarında kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal emek harcadıklarını bulmuşlardır. Yine Rafaeli (1989) yaklaşık olarak 600 tane gıda mağazasında yaptığı uygulamalı araştırmasında diğer başka demografik ve demografik olmayan (örneğin çalışırken üniforma giymek veya giymemek gibi) özelliklerin yanında cinsiyetin de duygusal emek gösterimi konusunda önemli bir etkisinin olduğunu saptamıştır. Bu anlamda kadınların daha pozitif duygular taşıdıkları görülmüştür (Wharton, 2009: 156).

Eroğlu (2010: 23) ise hem özel yaşamda hem de çalışma yaşamında duyguları kontrol etmede ve yönetmede erkeklerden daha ziyade kadınlara yönelik beklentilerin daha fazla olduğunu belirtmektedir. Bu beklenti elbette kadınların mantıksal davranmaktan ziyade duygusal davrandıkları gibi bir yanlış önyargıyla ele alınmamalıdır. Burada vurgulanmak istenen şefkat ve merhamet gibi bazı duygularda ön planda olan kadınların diğer duygusal alanlarda da daha titiz ve özverili olmalarıdır.

Kruml ve Geddes (1998) cinsiyet ve duygusal uyumsuzluk arasında bir ilişki bulmuşlardır. Şöyle ki; kadınlar hislerini ifade ettiklerinden daha farklı olarak bildirmeye daha yatkındırlar. Bunun, erkeklerin iş için uygun olmayan duygular gösterdikleri ya da sadece tutarsız duygular hissetmedikleri anlamına gelip gelmediği net değildir. Birinci noktaya göre, bir araştırma kadınlar ve erkeklerin duygularını düzenlemede farklı güdüleri olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre, kadınlar daha çok diğer insanları idare etmeyle ilgiliyken erkekler ise daha çok kontrolü kaybetmemeye ve kızgınlık ve övünme gibi güçlü duyguları ifade etmeye ilgililerdir (Grandey, 2000: 106).

Bu bağlamda kadınların duygusal emek bakımından erkeklerden daha çok başarılı oldukları yapılan bilimsel araştırmalarla da desteklenmektedir (Rafaeli, 1989).

Örneğin Bellas'ın (1999) profesörlerin duygusal emek süreçlerini incelediği araştırmasında öğrencilerin bayan hocalardan daha sıcak, olumlu ve samimi bir ilgi beklemediklerini, bu olmadığında ise negatif bir tutum içine girdiklerini, benzer durumda erkek hocalar için ise davranışlarını değiştirmedikleri vurgulanmıştır. (Akt. Gülova vd., 2013: 49). Duygusal emek gösterimi noktasında bakıldığında hizmet alan bütün müşterilerin doğaları gereği daha kibar olan bayan işgörenlerden benzer bir ilgi ve tutumu beklemeleri olağan bir durumdur. Bu tespit ise duygusal emekte cinsiyetin önemli bir değişken olduğu noktasında önemlidir.

### 3.3.1.2. Duygusal Zekâ

Duygusal emek üzerinde etkisi olan başka bir kişisel özellik de duygusal zekâdır. Bunun sebebi duygusal zekânın yapısında duyguları yönetmek özelliğinin olmasıdır. Bu itibarla duygusal zekâ duygusal emeğin önemli bir bileşkesi olarak kabul edilebilir. Çünkü işgörenler duygusal emek gösteriminde bulunmak için duygularını yönetmede etkin olmak isterler. Bu terim literatürde daha önceleri edebi eleştiride (literary criticism) Van Glent (1961), psikiyatride Leuner (1966) ve örgütsel davranışta Payne (1986) tarafından kullanıldıysa da örgütsel davranış literatüründe yaygın hale gelmesi 1990'da Salovey ve Mayer'in bu terimi tanımlamalarından sonra olmuştur (Torland, 2013: 54).

Salovey ve Mayer (1990: 189) kişinin duygular arasında ayırım yapması ve bununla kendi düşünce ve hareket dünyasına yön vermek için hem kendi hem de başkalarının duygularını sürekli bir biçimde gözlemlemesi olarak tanımlamışlardır. Salovey ve Mayer duygusal zekânın şu yetenekleri içerdiğini önermişlerdir:

- **Duyguyu algılamak:** Kişinin hem kendi dünyasında hem de kendi dışındaki dünyada var olan duygusal algıların farkında olması.
- **Düşünceyi kolaylaştırıcı duygu kullanımı:** duyguların kullanımı yoluyla daha ussal düşünme.
- **Duyguyu anlama:** duygusal dili ve bu dilin doğasını anlama
- **Duyguyu yönetme:** kişinin kendi ve kendisi dışındaki duyguları düzenleme yetisi.

Goleman (1995) "Duygusal Zekâ" adlı kitabında "Duygusal zekâyı kişinin kendi duygularını anlaması ve bunların farkında olması, başkalarının duygularına empati

besleyerek onların duygularını anlamaya çalışması ve duygularını yaşamı zenginleştirecek şekilde yönetmesi ve düzenleyebilmesi yeteneği" olarak tanımlamıştır (Goleman, 1996). Duygusal zekâ bileşenleri ve tanımlamaları şu şekildedir (Deniz, 2012: 50);

- **Özbilinç:** Kendini tanıma ve bir duyguyu daha o duygu oluşurken fark edebilme becerisi duygusal zekâ'nın temelidir. Böylelikle kişi kendi duygularının farkında olabilmektedir. Özbilinç elde etmek ve kendini anlayabilmek için duyguların her an farkında olmak çok önemli bir gerekliliktir (Tuğrul, 1999: 15). Duyguların davranış düzeyinde işlevselliğini arttıran en önemli özellik bu anlamda özbilinç sayesinde mümkün olabilmektedir.
- **Duyguları Yönetebilme (Özdenetim):** Kişinin kendi duygularını ve tepkilerini kontrol etmesi, meydana gelebilecek olumsuz durumlar karşısında soğukkanlı ve sakin kalabilmesi ve diğer insanların duygularından etkilenmeme yeteneği olarak tarif edilebilir (Tetik ve Açıkgöz, 2013: 89). Bu özelliğe sahip olan bireyler sergiledikleri bütün davranışlarda nesne değil özne durumunda oldukları için kendi davranışlarının meydana getireceği sorumlulukları da (özellikle olumsuz olanlar için) daha rahat üstlenebilirler.
- **Kendi Kendini Harekete Geçirme (İç Motivasyon):** İnsanın kendi kendini harekete geçirebilmesi, sürekli başarıya heyecanına ve isteğine sahip olması demektir. Kendini harekete geçirebilen insan, karşılaştığı olumsuz durumlar karşısında bıkmadan ve yılmadan kendinde devam etme gücünü bulmakta ve daha azimli ve kararlı olmaktadır (Akkoç, 2007: 2). Hatta denilebilir ki bu özelliğini daha da ileri boyutlara taşıyan bir birey "dövülen demirin daha sert hale gelmesi" metaforunda olduğu gibi karşılaştığı zorluklar karşısında bu zorluklardan dersler çıkarmak suretiyle daha da güçlü ve motive olmuş bir şekilde çıkabilir.
- **Başkalarının Duygularını Anlama (Empati):** Empati başkalarının duygu gereksinim ve kaygılarının bilincinde olmayı gerektirir (Dökmen, 2009). Duygusal zekânın günlük hayatta bir anlam ifade etmesi belki de en çok bu özellikle ilintilidir. Zira sosyal bir varlık olan insanın davranışlarının bir anlam ifade etmesi ancak sosyal hayatta diğer insanlarla yaşadığı ilişkiler

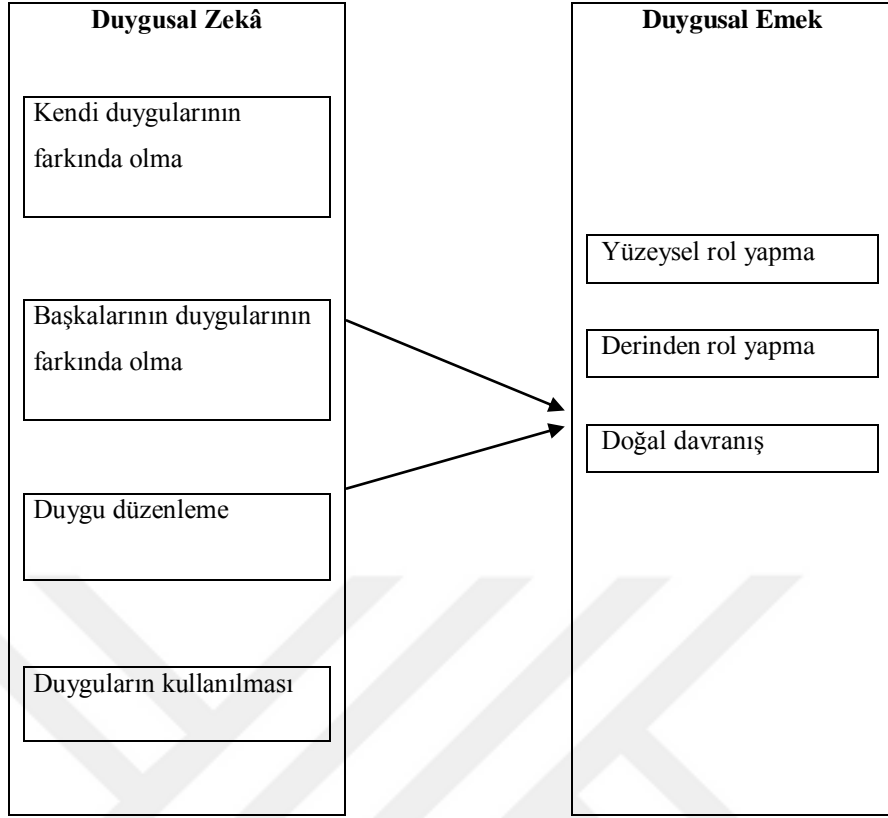
neticesinde mümkün olabilmektedir. Bu ilişkilerin sağlıklı olması da insanların ben-merkezci düşünceden uzaklaşması ve davranışlarını sergilerken kendi dışındaki diğer bireylerin de duygu, düşünce, gereksinim ve değerlerini göz önünde bulundurmak veya kısacası empati özelliğini kuşanarak hareket etmesiyle mümkün olmaktadır. Aksi takdirde bencil, kibirli gibi olumsuz sıfatlarla tavsif edilen bir bireyin diğer insanlarla sağlıklı ilişkiler yürütmesi olanaksız hale gelir.

- ***İlişkileri Yürütebilme (Sosyal Yetenek):*** İlişkileri yürütebilme becerisi (sosyal yetenek), yadsınamaz bir biçimde başkalarının duygularını idare edebilme becerisidir. Sosyal yetenek insanlarla iyi bir iletişim ve etkileşim kurmayı sağlayan yetenekler olarak da nitelendirilmektedir (Arslan vd., 2013: 103). Bu yetenek aslında öncesinde açıklanan empati kabiliyetinin pratiğe dönüştürülmesinden ibarettir.

Duygusal zekâ, duygusal emekte işgörelere birçok açıdan fayda sağlamaktadır. Öncelikle, duygusal zekâsı yüksek bireylerin diğer insanların duygularını anlayabilme ve düşüncelerini yönlendirebilme kabiliyetleri dolayısıyla müşteri ilişkileri konusunda daha başarılı olacaklarını düşünmek yanlış olmaz. Bununla birlikte duygusal zekâsı yüksek insanların kendi duyguları üzerinde de daha yüksek bir farkındalık düzeyi ve kontrol yeteneğine sahip oldukları gözükmektedir.

Duygusal emek, özellikle hizmet sektöründe emek veren işgörelerin iş hayatlarının önemli bir parçası olarak duygularını kullanmayı gerektiren bir süreçtir. Bunu ne ölçüde başarıyla yerine getirdikleri ise iş sonuçları üzerinde etkili olmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek olan bir işgören, iş başında o anki duygusal durumunu işinin gerektirdiği duygusal şekle uyarlayabilme hatta o duyguyu gerçekten hissedebilme yeteneğine sahiptir. Hizmet sunduğu müşterilerin duygularını anlayabilen ve bireysel duygu durumunu bununla uyumlu olarak gösterebilen bireyler olarak duygusal zekâsı yüksek işgörelere uygun duygusal gösterimlerde bulunabilir ve duygusal emek isteyen işlerde daha başarılı olabilirler (Köksel, 2009: 25). Bu bağlamda duygusal zekâ ile duygusal emek ilişkisi Şekil 3.5.'te görülebilir.





**Şekil 3.5:** Duygusal Zekâ-Duygusal Emek İlişkisi

Şekil 3.5’te görüldüğü gibi duygusal emeği etkileyen faktörlerden biri olan duygusal zekâ, duygusal emeğin üç temel alt boyutunu doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalarda duygusal zekânın ne kadar önemli bir etken olduğu görülmektedir.

### 3.3.1.3. Empati

Duygusal emekte olduğu gibi duygusal zekâ konusunda da önemli bir özellik olan empati kavramı daha önce yapılan kısa açıklamalara ek olarak taşıdığı önemden dolayı ayrı bir başlık olarak buraya alınmış ve daha detaylı bir biçimde konuyla uyumlu bir çerçeve dahilinde ele alınmaya çalışılmıştır.

Empati” anlamına gelen “einfülung” kelimesi ilk kez 1880’lerde kullanılmaya başlanmıştır. Empati, kişinin bir iletişim esnasında, kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakarak duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlamaya çalışması ve duyarlı bir yaklaşım içinde olmasıdır (Pala, 2008: 14). Empati her şeyden önce insan ilişkilerinde özellikle de sağlıklı ve saygılı bir iletişimde kişilerin taşınması gereken bir beceridir. Bu açıdan değerlendirildiğinde empatinin duygusal emek

konusuyla yakın bir ilişki içinde olduğu hatta duygusal emek gösteriminin arzu edilen düzeyde olması için empatinin zaruri bir gereklilik olduğu görülmektedir.

Empatinin duygusal emekte önemli bir etken olduğu açıktır. Zira işgören-müşteri ilişkisi de nihayetinde bir iletişim sürecidir ve empati de bu sürecin ayrılmaz bir parçasıdır. Nitekim Hochschild (1983) de “empati kabiliyetinin duygusal emek gerektiren işlerde önemli olduğunu belirtmiş ve hosteslerin işe alım süreçlerinde empati kabiliyetlerine önem verildiğini ifade etmiştir” (Oral ve Köse, 2011: 468). Bu da göstermektedir ki hizmet sektöründeki örgütler müşteri memnuniyetini garanti altına almak için reaktif değil proaktif bir tutumla hareket etmektedirler ya da en azından böyle yapmalıdırlar.

Özellikle duygusal emek boyutlarından olan derinden ve doğal davranış boyutlarında işgörenin uygun duygu gösterimi sergilemesi ancak empati yeteneğiyle mümkündür. Çünkü başkasının bakış açısıyla durumlara bakabilen ve onun duygularını içinde tam hissederek davranış sergileyen biri bu duygusal emek gerekliliklerini başarıyla yerine getirebilir. Eğer işgören, müşteri istek ve beklentilerine gerçekten hitap etmeyi arzularsa kendisini müşteri yerine koymak (empati yapmak) zorundadır; ancak bu şekilde derinden ve samimi duygusal emek sunabilir. Aksi takdirde işgörenler yüzeysel rol yapma davranışını göstermek durumunda kalırlar. Yüzeysel rol yapma da derinden ve samimi davranışla kıyaslandığında hizmet alanlar üzerinde daha az etkilidir ve örgüt/birey bazında bazı olumsuz etkileri de olabilmektedir. Yapılan bilimsel araştırmalar bu varsayımları doğrular nitelikte sonuçlar göstermiştir (Tunç vd., 2014: 52 ve Choi ve Kim, 2015: 284).

#### **3.3.1.4. Duygulanım**

Duygulanım (affectivity, emotion), kişilerin genel olarak her şeye ve herkese (kişi, nesne ve olaylara) yönelik belirli bir duygusal eğilim içinde olmaları şeklinde izah edilebilir. Duygulanım hizmet sektöründeki işgörenler tarafından sergilenen duygusal emeğin türünü ve seviyesini etkileyen temel bir kişisel değişken olarak ele alınabilir. Bireylerin hangi ölçüde bazı belli duygusal ifade türlerini dile getireceği veya bunları bastıracağı onların duygusal yatkınlıklarıyla yakından ilişkilidir. Bu tespit de göstermektedir ki işgörenlerin nasıl bir duygusal emek stratejisi sergilediklerini gösteren önemli bir etken de bu duygulanım eğilimidir (Lee ve Chelladurai 2016: 172). Duygulanım kavramını olumlu ve olumsuz duygulanım olmak üzere iki başlığa ayırmak

mümkündür. Özet olarak belirtmek gerekirse olumlu duygulanım, olaylara, olgulara kişilere ve bir bütün olarak hayata yönelik genellikle olumlu; olumsuz duygulanım ise bunlara yönelik olumsuz bir bakış açısına sahip olmak şeklinde tanımlanabilir (Köksel, 2009: 19-20).

Gerçekten de günlük hayatta, sosyal hayatta ve/veya kendi iç hayatlarında kişilerin dünyaya bakışını temsil eden bir perspektifleri vardır. Türkçede “herkes kendi aynasının rengiyle dünyaya bakar” deyişi kişilerin bakış açılarının dünyayı değerlendirmelerinde nasıl başat bir rol oynadığını öz bir şekilde anlatmaktadır. Başka bir ifadeyle kişinin aynası karanlık ise dünyayı karanlık; aydınlık ise de dünyayı aydınlık görür. Bu şekilde önermeleri ve örnekleri çoğaltmak mümkündür ancak burada duygulanım kavramın genel anlamından ziyade duygusal emekle olan ilişkisi üzerinde durulur.

Duygusal emek ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar, duygusal emek açısından olumlu veya olumsuz duygulanımın ne kadar önemli olduğuna vurgu yapmakta ve duygulanımı duygusal emeğin önemli öncüllerinden biri olarak kabul etmektedirler. Konuyla ilgili yürütülen uygulamalı araştırmalara bakıldığında (Lee ve Chelladurai 2016; Brotheridge ve Lee, 2002) olumlu duygulanımın derinden rol yapma ve doğal davranma ile pozitif bir ilişki; yüzeysel rol yapma ile de negatif bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Zira işgörenlerin hangi duygusal emek davranışını ne ölçüde ve hangi duygusal yoğunlukta sergileyecekleri bu duygulanım çerçevesinde gerçekleşir.

Olumsuz duygulanım düzeyleri yüksek işgörenler, kendilerinden olumlu duygu gösterimi sergilemeleri istendiğinde, bu talebi karşılamak için daha fazla rol yapmaya gerek duymakta iken, olumlu duygulanım düzeyleri yüksek işgörenler, kendilerinden olumlu duygulanım davranışı sergilemeleri beklendiğinde ekstradan rol yapmaya gerek duymadan müşterilerle daha samimi ve sağlıklı bir etkileşime geçmektedirler (Genç, 2013: 35). Bu da duygusal emek sürecinin daha zahmetsiz ve maliyetsiz işlenmesi anlamına gelmektedir çünkü süreç yapmacık davranışlardan arındırıldığı için kendi doğal mecrasında devam eder.

### 3.3.1.5. Kendini Uyarlama (Self-monitoring)

Kendini uyarlama (self-monitoring), kişinin herhangi bir davranışı sergilemeden önce davranışlarının arzu edilen kamusal kabule uygun olup olmadığını gözden geçirmesi (monitoring) ve davranışlarını kontrol etmesidir. Bu gözden geçirme ve kontrolden sonra eğer davranışlar sosyal muhataplarla bir uyumsuzluk göstermezse o davranış pratiğe geçirilir. Elbette kendini uyarlama herkes için geçerli değildir. Bazı insanlar davranışlarını gözden geçirme ihtiyacı duymazlar veya sadece içlerinden geldiği gibi hareket ederler (Steven ve Synder, 2000: 530). Bu tür insanların davranışları da herhangi bir dışsal zorlama olmadığı için aslında doğrudan onların iç dünyasını yansıtmaktadır. Bu anlamda kendini uyarlama düzeyi yüksek kişiler sosyal olarak daha pragmatist davranmakta ve davranışlarını daha çok diğer insanları etkileme kullanmaktadırlar. Öte yandan kendini uyarlama düzeyi düşük olanlar (duyguları düzenleme beceri ve/veya istekleri olmadığı) durumsal olarak uygun davranış göstermek yerine herhangi kasıtlı bir düzenleme olmadan doğal olarak davranırlar.

Kendini uyarlama becerisi yüksek olan insanlar hangi davranışların uygun hangilerinin uygun olmadığını gösteren durumsal ipuçlarının farkında olur ve buna göre hareket ederler. Eğer kişinin duygusal emek gerektiren işlerde kendini uyarlama düzeyi ve becerisi düşükse kendini uyarlama düzeyi yüksek olanlara oranla daha fazla zorluk çekeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla duygusal emek ve kendini uyarlama arasında kavramsal bir ilişki bulunmaktadır (Scott vd., 2012: 909) Çünkü şimdiye kadar yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere duygusal emek duyguları düzenleme, ayarla/uyarlama ve yönetme sürecidir. Kendini uyarlamada iyi olan bir işgören bu süreçte bir adım ileride olur.

Wharton (1999), konuyla ilgili yürüttüğü çalışmasında duygusal emek gerektiren işlerde, kendini uyarlama düzeyinin tükenmişlikle ilişkisini incelemiş ve kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilerin tükenmişlik düzeylerinin kendini uyarlama düzeyi düşük olanlara kıyasla daha düşük olduğunu bulmuştur. Çünkü kendini uyarlama düzeyi düşük olanların gerçek duygularını bastırıp duygusal davranış kurallarına uygun hareket etmeleri daha zor olacaktır. (Akt. Oral ve Köse, 2011: 469).

Kendini uyarlamamanın, kişide olduğundan farklı görünme becerisi kazandırdığı için yüzeysel davranışı artırdığı, derinlemesine ve samimi davranışı ise azalttığı belirtilmektedir (Akbiyık, 2013: 19). Scott ve arkadaşları (2012: 919-920) duygusal

emek ve kendini uyarılma arasındaki ilişkiyi uygulamalı bir araştırmayla incelemişlerdir. Bu araştırma sonucunda; kendini uyarılma düzeyi yüksek kişilerin kendini uyarılma düzeyleri düşük kimselere göre yüzeysel rol yapmaya daha yatkın oldukları ve yüzeysel rol yapmanın doğuracağı bazı zararlı durumlara (iş tatminsizliği ve işten ayrılma niyeti gibi) karşı daha dayanıklı oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Ancak konuyla ilgili daha kesin ve net genellemeler yapabilmek için daha geniş yelpazede yürütülecek bilimsel çalışmalara ihtiyaç vardır.

### **3.3.2. Örgütsel Faktörler**

Bireysel faktörlerin yanı sıra duygusal emeği etkileyen diğer faktörler “örgütsel faktörler” başlığı altında ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal davranış kuralları, otonomi, sosyal destek ve iş karakteristikleridir.

#### **3.3.2.1. Duygusal davranış kuralları**

Duygusal davranış kuralları, iş yerinde duyguların uygun bir şekilde ifade edilmesi için oluşturulan standartlardır. Bu standartların önceden oluşturulmuş olması işgörenlerin kendi duygusal davranışlarını etken bir şekilde düzenlemelerini sağlar. Duygusal davranış kuralları sadece belli bir durumda hangi duyguların sergilenmesi gerektiğini gösteren davranış standartları olmayıp aynı zamanda bu duyguların nasıl ifade edilmesini ve aktarılmasını da gösteren standartlardır (Morris ve Feldman, 1996: 988). Çünkü duygusal emekte işgören tarafından sergilenen davranış kadar bunun müşteri tarafından algılanma biçimi de hizmet kalitesi açısından önem taşımaktadır. Firmalar duygusal davranış kurallarını uygularlar; çünkü firmalar başarılı oldukları zaman performanslarını arttırabilirler. Bu durum özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler için doğrudur; zira bu sektörde örgütlerin sundukları şeyin önemli tarafı müşterilerle ilgilenmektir (Becker ve Cropanzano, 2011: 202).

Hizmet sektöründe davranış kuralları işgörenlerin olumlu duygular sergilemesini ve bazen de müşterilere iyi hizmet sunmak için işgörenlerin hissetmedikleri duyguları sergilemelerini gerektirir. Ayrıca bu kuralların varlığı müşteri ilişkilerine önceden tahmin edilebilirlik ve eşbiçimlilik kazandırmaktadır. Yapılan uygulamalı araştırmalar (Diefendorf vd., 2005; Austin vd., 2008 & Diefendorff vd., 2011) duygusal davranış kurallarının duygusal emeği etkilediğini ve önemli bir örgütsel değişken olarak kabul edildiğini göstermektedir. Örneğin Bono ve Vey (2005) yaptıkları

çalışmada duygusal emek ile davranış kuralları arasında olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Başka bir deyişle, işgörenler davranış kuralları hakkında net bir bilgiye sahip olduklarında daha fazla duygusal emek göstermişlerdir. Burada vurgulamak istenen nokta duygusal davranış ile ilgili standartların işlevsel olması için örgüt içinde etkin bir iletişim mekanizmasının kurularak örgüt içindeki tüm bireylerin bu ve benzeri konularda sağlıklı bir şekilde bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bunlara ek olarak bir işgörenin davranış kurallarına bağlılığı ne kadar yüksekse duygusal emek sürecinin olumlu bir şekilde ilerleme olasılığı da o kadar yüksek olur ( Diefendorf vd., 2005: 343; Akbıyık, 2013: 27).

Duygusal davranış kuralları, işgörenlerin iş arkadaşlarının, yöneticilerin, müşterilerin ve bir bütün olarak tüm paydaşların bu davranışları rahatça gözlemleyebilmelerini sağlamaktadır. Bu durum, örgütlerin önceden belirleyip standart hale getirdikleri kurallara uyulup hareket edilip edilmediğini daha etkin bir şekilde denetlemelerini kolaylaştırmaktadır. Bir duygunun bilinmesi ya da yönetilmesi sadece o duygunun sahibi olan birey tarafından gerçekleştirilebilmektedir; çünkü bu durum içsel bir tecrübeyi içerir ve dışarıdan gözlemlenmesi ve/veya yönetilmesi neredeyse imkânsızdır. Bu nedenle örgütler ancak o duygusal duruma uygun olarak sergilenen davranışları gözlemleyebilir ve gösterilen bu duygusal davranışlara yönelik kurallar veya standartlar belirleyebilirler (Akbıyık, 2013: 27).

### **3.3.2.2. Otonomi**

Otonomi, bir işgörenin işinin gerektirdiği görevleri yerine getirirken işin o işgörene ne derece bağımsız, özgür ve ihtiyari bir yetki sağladığını ifade eden bir kavramdır (Choi ve Kim, 2015: 285). Aynı zamanda otorite, işgörenin kendi işiyle ilgili planlar yapma ve bu planları pratiğe geçirirken hangi yöntemleri kullanacağını belirleme konusunda ne derece inisiyatif sahibi olduğunu da ifade etmektedir. Duygusal emekte önemli olan, işgörenlerin hissediyormuş gibi yaptıkları veya gerçekten hissetmeye çalıştıkları duygulardan ziyade bu duyguların bedensel ifade ediliş biçimleriyle müşterilerde meydana getirdiği etkidir. Öyleyse burada otonomi, işgörenlerin örgütsel düzeyde belirlenmiş ve standart hale getirilmiş davranış kurallarını kendi kişisel ve kişilerarası ilişki tarzlarına uyarlayabilme yetkileri; başka bir ifadeyle müşterilerle olan bire bir ilişkilerinde daha özgür davranabilmeleri olarak da anlaşılabilir (Oral ve Köse, 2011: 470-471).

Hizmet sektöründeki işgörenler için duyguların sergilenmesi sırasında otonomi eksikliği stres kaynağı olabilir. Örneğin uçuş görevlilerinin kaba ve rahatsızlık veren yolculara karşı pozitif duygular sergilemelerine yönelik davranış kuralları baş edilmesi ve uyulması zor olan kurallardır. Dışavurumsal davranışlarla ilgili daha fazla iş otonomisine sahip olan işgörenler örgütsel davranış kuralları ne olursa olsun kendi duygulanım durumlarına uyan duygular ifade ederler. Örneğin iğrenç olarak nitelenebilecek kaba davranışlar sergileyen müşterilere karşı işgören de kötü duygularını onlara hissettirmekte kendini özgür hisseder. Bu da işgören için daha fazla iş tatmini sağlar. (Akt. Johson, 2004: 19).

Literatürde konuyla ilgili yapılmış olan deneysel araştırma sonuçlarına bakıldığında (Hackman ve Oldham, 1975; Hochschild, 1983; Rafaeli ve Sutton,1989; Iqbal 2009) yukarıdaki teorik çerçeveyi destekleyen sonuçlar bulunmaktadır. Örneğin Iqbal (2009: 69) 240 tane hizmet sektöründe görev yapan işgören üzerinde yaptığı çalışmada duygusal emekte bireysel özerkliği (otonomi) fazla olan bireylerin işlerinden daha çok tatmin olduklarını; otonomi düzeyleri düşük olanların ise işlerinde tükenmişlik yaşadıklarını tespit etmiştir. Yine Hackman ve Oldham (1975) yürüttükleri çalışmalarında otonominin iş tatmini ve motivasyon gibi konularla olumlu bir ilişkisinin olduğunu göstermişlerdir. Bu da tatmin ve motivasyon isteyen duygusal emekte otonominin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

### **3.3.2.3. Sosyal Destek**

Sosyal destek işgörenlerin üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, aile üyelerinden ve bir bütün olarak kişilerin sosyal ilişkilerinde çevrelerinden aldıkları bütün olumlu desteklerin toplamını ifade eden bir kavramdır (Akt. Choi ve Kim, 2015: 285).

Yapılan bilimsel çalışmalar (Abraham, 1998; Karabanow, 2000; De Castro, 2003; Kinman, vd., 2011; Khan, 2012; Choi ve Kim, 2015) göstermektedir ki işgören sosyal destek aldığı anda (kelimenin genel anlamıyla) kendisinden beklenen duygu gösterimi ile gerçekte hissettiği duygu arasındaki çelişki sonucu yaşayacağı stresin, tükenmişliğin ve işten ayrılma gibi örgütsel davranışlarda azalma meydana gelmektedir. Hochschild'in (1983) araştırmasında, hosteslerin iş arkadaşlarından aldıkları sosyal desteğin duygusal açıdan rahatlamalarına katkıda bulunduğuna dikkat çekilmiştir. Grandey (2000) de işyerinde sosyal destek sonucunda oluşan pozitif iklimin, "işgörenlerden sürekli olumlu tepkilerin verilmesinin beklendiği hizmet faaliyetlerinde,

daha az duygusal emek gösterimini beraberinde getireceğini” vurgulamıştır. (Hochschild (Akt. Gülova vd., 2013: 52-53).

Sosyal destek, işgörenlerin duygusal emek gibi mesleki stres faktörleriyle daha iyi baş etmelerini ve kişisel kontrol anlayışlarını arttırmalarını sağlar. Morris ve Feldman (1996) da sosyal desteğin duygusal emek konusundaki benzer yararına çalışmalarında değinmişlerdir. Destekleyici sosyal ilişkiler, duygusal emek sergileyenlerin hissettikleri duygularla örgüt tarafından talep edilen veya beklenen duygular arasında uyumsuzluk yaşadıklarında yardım için başkalarına güvenmelerine izin verebilir (De Castro, 2003: 42).

Konuyla ilgili yürütülen başka bilimsel çalışmalar da (Abraham, 1998; Karabanow, 2000) işgörenlerin iş ortamında gördükleri sosyal desteğin ve dayanışmanın; duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını en aza indirdiğini ve duygusal uyumsuzluğun iş tatmini üzerindeki etkilerini hafiflettiğini belirtmişlerdir. Yine Kinman, ve arkadaşları (2011: 848) İngiltere’de öğretmenler üzerinde ve Khan’ın, (2012: 321) Pakistan’da konaklama işletmelerinde yürüttükleri çalışmalarda duygusal emek gösteriminin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisinin ve tükenmişlik üzerindeki olumlu etkisinin işgörelere sağlanan sosyal destekle hafifletilebileceğini belirtmişlerdir.

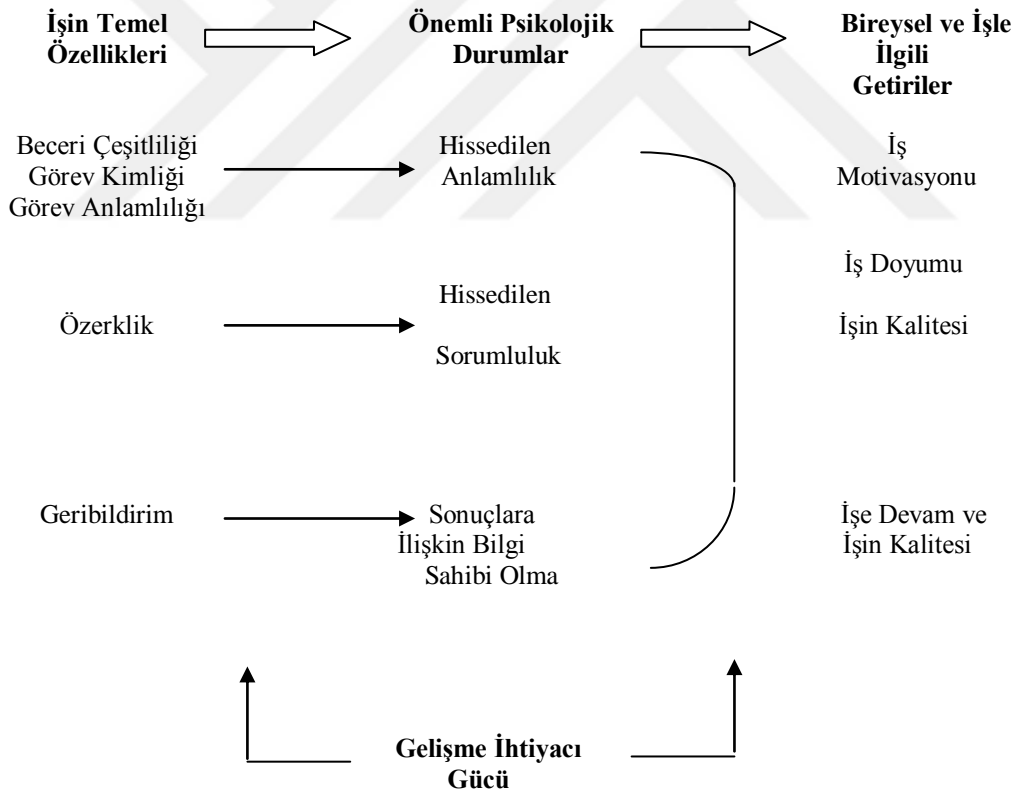
#### **3.3.2.4. İş Karakteristikleri**

İş motivasyonu ve iş tatminini birlikte açıklayan endüstri ve örgüt psikolojisi kuramlarının başında gelen “İş Karakteristikleri Kuramı”, Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın dayanak noktasını da 1910’larda Taylor ile başlayan iş tasarımı ve daha sonraki araştırmacılar tarafından gündeme getirilen iş zenginleştirme ve iş genişletme gibi çalışmalar oluşturmaktadır (Bilgiç, 2008: 67). Model, işgörenlerin örgüt içerisinde daha fazla nasıl motive edilebileceği üzerinde durmaktadır. Bu modele göre işgörenin yerine getirdiği işin beş temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; beceri çeşitliliği (skill variety), görev kimliği (task identity), görevin anlamlılığı (task significance) , özerklik (autonomy) ve geri bildirim (feedback). Modele göre, bu özellikler işgörenlerde üç farklı psikolojik duruma (anlamlılık, sorumluluk ve bilgi sahibi olma) yol açmakta, bu durumlar ise işgörenlerin



iş tatmini ve motivasyonunda önemli sonuçlar meydana getirmektedir (Kaşlı, 2007: 160).

Bir örgütün etkin ve verimli çalışması için gerekli olan iki performans belirleyici durum bulunmaktadır: "kişi faktörleri" ve "sistem faktörleri". Kişi faktörleri bireyin sahip olduğu motivasyon ve yeteneği ifade ederken; sistem faktörleri ise iş tasarımı, ve örgüt kültürü gibi örgütün sunduğu faktörleri ifade etmektedir (Campbel, 1990). Bu bağlamda iş karakteristikleri, işgörenlerin davranışsal çıktılarını etkileyebilecek "sistem faktörleri" olarak düşünülebilir. Bunun nedeni bir işin çekiciliğinin bir işgörenin kendi iş fonksiyonlarında ne kadar çaba harcamaya istekli olduğunu belirlemede etkili bir unsur olmasından kaynaklanmaktadır (Johari ve Yahya, 2016: 555). İş karakteristikleri modelini ve modelin işleyiş tarzını daha iyi anlayabilmek için Şekil 3.6.'da model şematik olarak verilmiştir.



**Şekil 3.6:** İş Özellikleri Modelinin Şematik Gösterimi

**Kaynak:** Bilgiç, 2008: 69

Şekil 3.6’da mutlaka vurgulanması gereken başka bir nokta da şudur; iş karakteristikleri ile ilgili literatür incelendiğinde görevsel iş karakteristikleri (task job characteristics) ve sosyal iş karakteristikleri (social job characteristics) diye bir ayrımın da yapıldığı görülmektedir. Buraya kadar yapılan açıklamalar görevsel iş karakteristiklerini açıklamaktadır. Görevsel iş karakteristikleri en çok motivasyonel (güdüleyici) iş özellikleri olarak incelenmektedirler. Bunlar öncelikle işin kendisi ve belirli bir işle ilişkili görevlerin çeşitliliğinin ve niteliğinin nasıl başarıldıkları ile ilgilendirler (Hernaus ve Vokic, 2014: 617). İş karakteristikleri ile ilgili yapılan bu açıklamalar ışığında iş karakteristiklerinin duygusal emeği etkileyen önemli başka bir örgütsel faktör olduğu söylenebilir. Çünkü iş karakteristikleri, işgörenlerin davranışsal çıktılarını (burada duygusal emeğin de önemli bir davranış çıktısı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır) etkileyebilecek önemli bir faktördür.

Bu durum somut bir örnekle şu şekilde düşünülebilir. Örneğin; yoğunluğun az olduğu bir iş döneminde saatte bir müşteri ile ilgilenen bir işgörenin duygu gösterim sıklığı ile yoğunluğun fazla olduğu bir iş döneminde saatte on müşteri ile ilgilenen işgörenin duygu gösterim sıklığı aynı değildir. Burada “işin temel özelliği beceri çeşitliliği olabilir” şeklinde açıklanabilir; zira iş yoğunluğunun derecesi beceri çeşitliliğini de etkiler. Benzer şekilde bu işgörenlerin duygusal gösterim kurallarına ilişkin dikkat ve odaklanma seviyeleri de farklı olabilmektedir. İkinci durumda işgören daha çabuk yorulabilir ve belli bir zamandan sonra yüzeysel davranış sergileyebilir (Kılıç ve Baş, 2015: 16). Ancak bu durumun tersi de gerçekleşebilir. Şöyle ki; ikinci işgören iş yoğunluğundan dolayı daha fazla duygusal çaba gösterip derinlemesine davranış sergilerken birinci işgören düşük iş yoğunluğunun getirdiği monotonlukla yüzeysel davranış sergileyebilir.

### **3.4. Duygusal Emek Boyutları**

Duygusal emek, işgörenlerin müşteri memnuniyetini sağlamamak için gösterdikleri duygusal ve fiziksel çabaları ifade etmektedir. Ancak bu çabalar her zaman tek boyutlu değildir. İlgili literatür incelendiğinde duygusal emeğin üç temel boyutunun olduğu görülmektedir. Bunlar; yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi davranış olarak adlandırılmaktadır.

### 3.4.1. Yüzeysel Rol Yapma

Yüzeysel rol yapma, işgörenin, örgüt tarafından ve örgüt yararına olmak üzere kendisinden beklenen duyguları dış görünüşünde bazı değişiklikler yaparak (yüz ifadesi, jest, mimik ya da ses tonu gibi) hissediyormuş gibi yapmasıdır. İşgören duygusal emek icra ederken bu dışsal değişimlerin farkında olmayabilir. İşgörenin bu tarz bir duygu düzenlemesi yapması hiçbir şey hissetmediği anlamına gelmemektedir. Burada asıl vurgulanan; işgörenin yansıttığı duyguların gerçekte hissettiklerinden farklılaşmaktadır (Yürür ve Ünlü, 2011: 86). Başka bir ifadeyle, işgören kendi duygusal durumunu örgütün yararını ve beklentisini düşünerek dışarıya yansıtılmakta; sadece örgütün istek ve beklentilerine uygun olan davranışları yansıtmaktadır.

Yüzeysel rol yapma davranışında işgörenler duygusal ifadelerini kontrol eder ve bunları değiştirebilirler. Örneğin zor bir müşteriyle uğraşmak durumunda kaldıklarında veya kendilerini kötü hissettikleri bir durumda sahte veya yapmacık bir şekilde davranabilirler (Brotheridge, 2002: 22). Goffman (1959) ve Hochschild (1983)'e göre de yüzeysel rol yapma işgörenin kılık değiştirme işidir. Metaforik olarak kılık değiştirme işgörenin kendi iç dünyasında hissettiği duygulara fazla odaklanmadan vücut dilinde örgütün ve müşterilerin görmek istedikleri bir takım değişiklikler yapmasıdır. Yüzeysel rol yapma davranışı işgörenlerin iç duygularına bakılmaksızın yalnızca dışsal ifadenin normatif duygusallığa uygun olmasını sağlamaya çalışır. Bu durum da, işgörenlerde içsel his ve normatif duygu arasında ortaya çıkabilecek olan çatışmalara yüzünden duygusal uyumsuzluğa neden olabilir (Rafaeli ve Sutton, 1987).

Bağcı (2015: 74) yüzeysel rol yapma ile ilgili olarak şu tespiti yapmıştır:

Bir anlamda örgütün beklentileri yönünde -'V for Vandetta' filmindeki V karakterinin taktığı maskede olduğu gibi- o an ne hissederse hissetsinler daima gülümseyen bir ifadeyle müşterilerine hizmet etmek durumundadırlar. Bu durum ve dolayısıyla bu maskenin görüntüsü elbette yapılan işe göre değişebilmektedir. Şöyle ki doğumu müjdeleyen ya da ölüm haberini veren bir hastane personelinden o an farklı duygular içerisinde olsadahi bu durumlara uygun ve farklı roller sergilemesi veya farklı maskeleri takmaları beklenmektedir.

Bu paragraftaki tespitlerden yüzeysel rol yapma davranışının farklı boyutlarda kendisini gösterebileceği sonucu çıkarılabilir. Örneğin, yüzeysel rol yapma deyince her zaman morali bozuk bir işgörenin sırf örgütsel beklentileri karşılamak adına kendi duygularının rağmına güler yüzlü davranışlar sergilemesi olarak anlaşılır. Oysa ki

durum bunun tersine de olabilir. Örneğin mizaç olarak her zaman pozitif, enerji dolu ve hayata bakışı da daima iyimser olan bir işgören –konuyla ilgili yapılan çalışmalarda da örnek olarak gösterilen bir borç tahsil edici (debt collector)- örgütsel faydayı gözetmek adına daha ciddi, olumsuz ve kötümser bir yüz ifadesiyle işini yapmak zorunda kalabilir. Her iki durumdan hangisinin daha zor olduğu elbette duygusal emek öncüllerinden yaş, cinsiyet vb. faktörlerle ilişkilidir. Ancak bu noktada örgütün işgörenlerin duygusal emek performanslarından etkin bir şekilde yararlanmaları için bu noktaları muhakkak göz önünde bulundurmalıdır.

### **3.4.2. Derinden Rol Yapma**

Derinden rol yapma, işgörenin örgütün beklentileri doğrultusunda sergilemesi beklenen duyguları içsel olarak hissedip pratikte de ortaya koymaya veya kendisinden kaynaklanan gerçek duyguları yaşamasıdır. Derinden rol yapma, duygusal ifadenin basitçe kısıtlanmasından çok daha fazla karmaşık bir davranıştır. Hochschild (1983) bu terimi bir örgütteki işgörenin özde hissedilen duyguyu sürdürmekten ziyade gerçekten hedeflenen duyguyu hissetme çabası olarak tarif etmiştir. Örneğin bir satış elemanı işyerine vardığında kendini üzgün veya mutsuz hissedebilir; ancak müşterilere karşı pozitif duygular sergilemesi gerektiği için hissettiği duygularını tekrar gözden geçirip programlamak suretiyle iş için daha uygun duygu gösteriminde bulunur (Prati, 2004: 42).

Derinden rol yapma, yüzeysel rol yapma davranışıyla kıyaslandığında işgörenin daha fazla çaba göstermesini gerektirmektedir. Burada işgören kendi içinde bazı düşünceler, imgeler, canlandırmalar ve hatıralar yoluyla veya duyguyu gerçekten hissetme yoluyla kendisinden beklenen duyguları yansıtmaya çalışır (Güngör, 2009: 172). Her ne kadar imgelem geliştirme daha dolaylı ve duyguyu gerçekten hissetmeye çalışma daha doğrudan olsa da derinden davranışta işgören duygunun içsel şeklini kendi zihin dünyasında yaratmaya çalışır (Hochschild, 1983: 17).

Yüzeysel rol yapmanın aksine derinden rol yapma, çalışanların yüzeysel rol davranışı gibi yapmacık davranışlar sergilemekten ziyade hissedilmesi gereken duyguları belirlemek için aktif olarak gayret göstermelerini gerektirmektedir. Derinden davranış gösteren işgörenler işleri ile büyük ölçüde özdeşleşmektedirler. Bu özdeşleşme derecesi ne kadar fazla olursa işgörenlerin işe ilişkin rollerinden sıyrılmaları da o oranda güç hale gelmektedir. İşgörenler kendilerine mesleki olarak biçilen rol gereklerini

yerine getirdikten sonra dahi çoğu zaman gerçek duygularını muhafaza etmek konusunda zorluk yaşayabilmektedirler (Çelik ve Turunç, 2011: 229-231). Örneğin uzun süre okul öncesi öğretmenliği yapmış erkek bir öğretmen mesleğini daha mükemmel ifa etme gayretiyle derinden davranış gösterirse bu durum o öğretmenin meslek hayatı dışında sosyal ve aile hayatında da bazı izler bırakabilir. Hizmet sektöründe çalışan bir işgören müşteri istekleri karşısında sürekli olarak “buyurun efendim”, “ne arzu etmişiniz?” gibi ifadelerle ülfet peyda ettiğinde kendi evinde ağırladığı misafirlerine de bu şekilde hitap etmeyi –farkında dahi olmadan- sürdürebilir.

### **3.4.3. Samimi Davranış**

Hochschild’in (1983) duygusal emek paradigması işgörenlerin sergiledikleri duyguları gerçekten hissetmeleri için ekstra çabalar sarf etikleri varsayımına dayanmaktadır. Ancak konu hakkında çalışan birçok bilim insanına göre bir işgören bazen beklenen duyguları fazladan bir çaba harcamadan kendiliğinden ve gerçekte tecrübe edip bu duyguları sergileyebilir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Samimi davranış, işgörenin hissettiği duygu ile örgütün sergilenmesini istediği duygunun aynı olmasıdır (Akt. Morkoç, 2014: 13). Samimi davranış, işgörenlerin örgütsel düzeyde göstermek zorunda kaldıkları duyguları o anda zaten hissederlerse ortaya çıkar ve bu davranış türünde işgörenin –yüzeysel ve derinden rol yapma ile kıyaslandığında- daha az duygusal emek gösteriminde bulunması beklenir.

İşgörenlerin kendilerinden beklenen rolleri ve bu rollerin gereklerini gerçekleştirilmede sürekli olarak ‘rol’ yapmalarının zorunlu olmadığı, bazen gerçek duygularıyla sergilemeleri istenen duyguların birbirleriyle örtüşebileceği vurgulanmıştır (Tunç vd., 2014: 46). Örneğin sosyal hizmetlerde çalışan bir işgören, mağduriyetler yaşamış ve zor durumda olan bir çocuğa gerçekten hissettiği için cana yakın ve sıcakkanlı davranabilir ya da bir doktor kendi hastasına gerçekten yakın ilgi duyabilir veya bir hemşire sempatik gördüğü bir çocukla samimi davranış göstererek ilgilenebilir.

Bu durumda çalışanlar ne yüzeysel ne de derinden rol yapma ihtiyacı duyarlar sadece içlerinden geldikleri gibi doğal davranırlar (Morkoç, 2014: 13). Dolayısıyla, samimi davranış, işgörenlerin benzer duyguyu anında yaşamaları ve ifade etmeleri durumunu ifade etmek için kullanılır. Burada duygular az bir gayretli istekle de sergilenmektedir ki bu da fazladan bir duygusal role ihtiyaç bırakmamaktadır. Bu sebeplerden dolayı hizmet sektöründeki firmalar hem yapmacık olmayan davranışlarla

gerçek anlamda müşteri memnuniyeti sağlayabilmek hem de işgörenlerin duygusal olarak yıpranmaları ve tükenmişlik hissetmelerini engellemek için samimi davranışı daha da teşvik etmektedirler (Chu, 2002: 20).

### **3.5. Duygusal Emeğin Sonuçları**

Duygusal emeğin olumlu sonuçlarıyla birlikte birtakım olumsuz sonuçları da bulunmaktadır.

#### **3.5.1. Olumlu Sonuçlar**

Duygusal emeğin işgörenler üzerinde bıraktığı olumlu sonuçlar; artmış memnuniyet, güvenlik ve benlik saygısı, artmış öz-yeterlik ve psikolojik refah azalmış stres, ve bunlar içinde en başta gelen de finansal ödüller veya fazla ücretlerdir. Müşteriye sıcak davranan bir garsonun daha fazla bahşiş alması, yüksek performans gösteren bir işgörenin ekstra ücret alması buna örnek olarak gösterilebilir (Eroğlu, 2010: 28; Strickland, 1992). Bununla birlikte özellikle duygusal emeği iyi olan işgörenler sundukları hizmetin verdiği hazla mutlu olabilirler (Hochschild, 1983: 136).

Duygusal emeğin örgütler için genellikle olumlu sonuçları vardır çünkü işgörenlerin duygusal gösterimlerini çok iyi komuta edilmiş bir tarzda düzenlemek, görev etkinliğini ve hizmet kalitesini sağlayabilir. Bununla birlikte duygusal emeğin bir değişim değerinin olduğu da söylenebilir. Zira örgütler serbest piyasada gelirlerini arttırmak için işgörenlerin duygularını düzenlemeyi istemektedirler. Örgütler, duygusal davranış kuralları aracılığıyla işgörenlerden hangi durumlarda hangi duyguları göstermelerini beklediklerini ortaya koyarlar. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için bu kurallar işgörene rehberlik etmek ve işgören davranışlarını örgüt amaçlarıyla uyumlu hale getirmek gibi önemli insan kaynakları işlevleri taşırlar (Oral ve Köse, 2011: 466; Chu, 2002: 24). Bu davranış kuralları müşteri beklentilerini karşılama ve toplam kaliteye katkı yapma anlamında bir yol haritası gibi düşünülebilir.

Duygusal emek ile ilgili yürütülen uygulamalı çalışmalara göz atıldığında duygusal emek boyutlarından yüzeysel rol yapma boyutunun daha çok olumsuz sonuçları olmasına karşın özellikle derinden rol yapma ve samimi davranış boyutlarının daha çok olumlu sonuçları olduğu gözlenmektedir. Örneğin her iki boyutun iş tatmini (Savaş, 2012; Genç, 2013; Torland, 2013; İplik vd., 2014), işe bağlılık (Türkay vd., 2011; Gülova vd., 2013), örgütsel vatandaşlık davranışı (Begenirbaş ve Meydan, 2012),

örgütsel iklim (Sü Eröz, 2014) vb. örgütsel davranış konularında olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu kolayca gözlenmektedir.

### **3.5.2. Olumsuz Sonuçlar**

Günümüzde hizmet sektörü başta olmak üzere diğer iş kollarında çalışan işgörenler örgütlerinin istekleri ve hedefleri doğrultusunda çeşitli duygu gösterimlerinde bulunmak veya duygusal emek harcamak durumundadırlar. Duygusal emek kavramı da çalışanların duygularını yeniden düzenlemelerini gerekli kılar. Bu anlamda işgörenler bazen hissetmedikleri duyguları hissediyormuş gibi yapmak (yüzeysel rol yapma) bazen kendilerinden göstermeleri beklenen duyguları gerçekten tecrübe etmeye çalışmak (derinden rol yapmak) ve bazen de yansıtmak durumunda oldukları duyguları hâlihazırda zaten hissediyor olmak (samimi davranış) gibi durumlarla karşılaşabilirler.

Duygusal emek boyutları olarak tanımladığımız bu davranışlar da (özellikle yüzeysel rol yapma ve bir dereceye kadar da derinden rol yapma) işgörenlerde duygusal uyumsuzluklara sebep olarak bazı olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Bu olumsuz sonuçlar; “tükenmişlik”, “iş tatmini” ve “işten ayrılma niyeti” genel başlıkları halinde incelenmiştir.

#### **3.5.2.1. Tükenmişlik**

Tükenmişlik kavramı daha önce edebiyatta farklı bağlamlarda kullanılmışsa da (Isaksson, 2010: 13) Freudenberger’ (1974) in yazdığı bir makale ile eğitim ve psikoloji literatürüne girmiştir ve o zamandan beri bu alanlardaki çalışmalarda önemli bir konu olmaya devam etmiştir (Kyriacou, 2001). Freudenberger (1974), "tükenmişlik" terimini madde bağımlılığı projelerinde çalışan genç sosyal hizmet uzmanları arasındaki fiziksel ve duygusal tükenme durumunu tanımlamada kullanmıştır. Freudenberger (1974), özellikle idealist olarak motive olmuş bireylerin duygusal olarak bitkin olma riski taşıdıklarını belirtmiştir (Gorji, 2011: 243). Tükenmişlik ilk zamanlarda çok kaygan (slippery) veya net olmayan bir kavram olmuştur ve standart bir tanımı bulunmamaktaydı; bununla birlikte, ne olduğu ve onunla ilgili ne yapılabileceği konusunda geniş bir görüş çeşitliliği mevcut olmuştur (Maslach vd., 2001: 402).

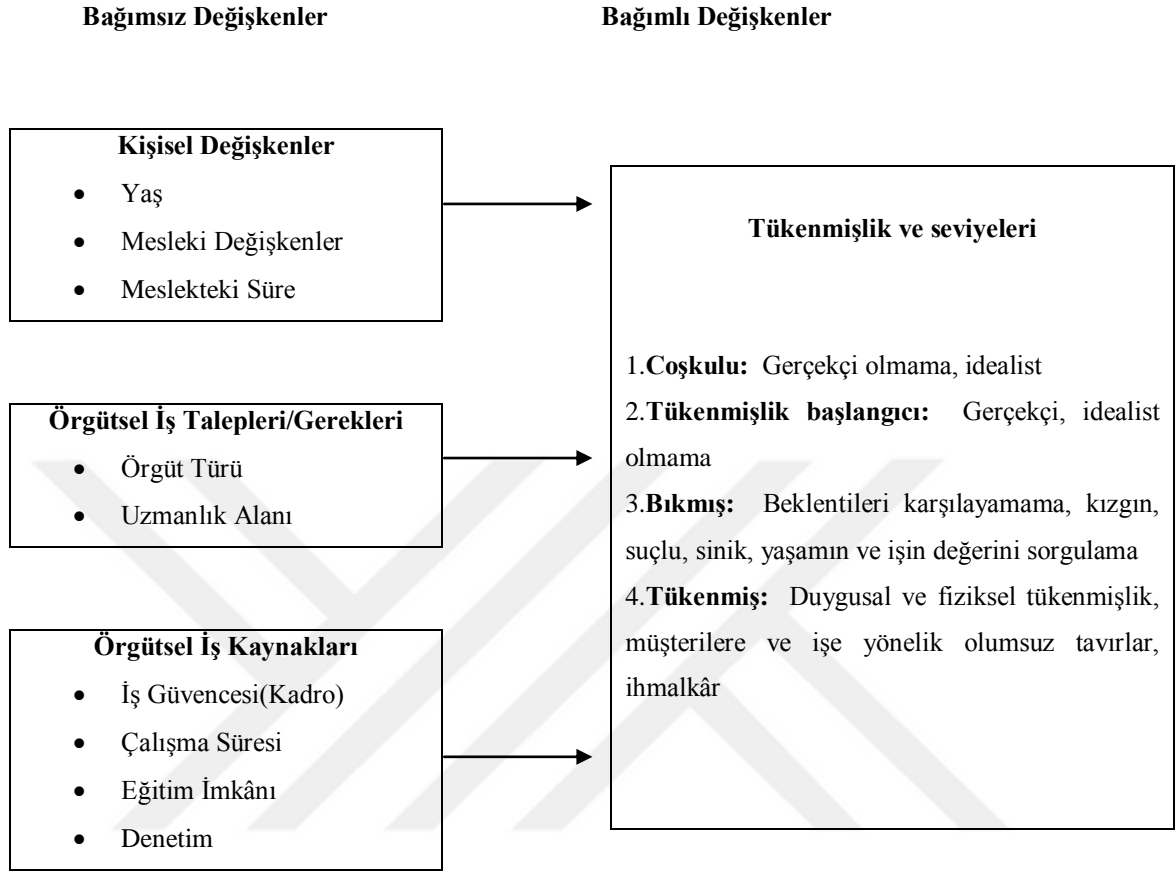
Burada tükenmişlik “job burn-out” veya mesleki anlamda tükenmişlik ve mesleki tükenmişliğin alt faktörlerinden olan ve kişisel olarak tükenmeyi, yıpranmayı ifade eden “exhaustion” olmak üzere iki şekilde düşünülebilir; ancak makro düzeyde

bakıldığı zaman tükenmişliğin daha çok “mesleki bir tehlike” olarak ele alınması konu bütünlüğü açısından daha uygun olur. Zira duygusal emek gösterimi daha çok örgütlerden işgörenlere doğru talep edilen (her ne kadar bazen samimi davranış gözlense de) bir davranış biçimidir.

Literatüre bakıldığında tükenmişlik ile ilgili birçok farklı tanımlama bulunmaktadır. Örneğin, Pines ve Aranson (1988) mesleki tükenmişliği; duygusal istekler sonucunda meydana gelen durumlarla uzun zaman yüz yüze kalmanın neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarak tanımlamışlardır (Akt. Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 132). Maslach’a (2003) göre mesleki tükenmişlik; işyerinde sorunlara neden olan işyeri faktörlerinin psikolojik bir sendromudur. Gorji’ye (2011: 244) göre mesleki tükenmişlik, duygusal tükenme, enerji eksikliği, bedensel yorgunluk, psikolojik hastalıklar, alkol ve uyuşturucu bağımlılığında artış, kötümserlik, kızgınlık, depresyon ve bireysel başarı eksikliği gibi faktörlerin bir yansımasıdır.

Şekil 3.7’de mesleki tükenmişlik aşamalar halinde gösterilmeye çalışılmıştır. Koivula ve arkadaşlarının (2008) Finlandiya’daki hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada geliştirilen model diğer sektörlere de genel olarak uyarlanmıştır. Örneğin “hastane türü” yerine “örgüt türü” kullanılmıştır. Bu şekilden de görülmektedir ki tükenmişlik meslek hayatında aniden ve belli bir zamanda ortaya çıkmayıp; meslekteki süre, iş güvencesi ve örgüt ortamı gibi bazı önemli bağımsız değişkenlere bağlı olarak zaman içinde evrilerek gelişmektedir. Bu sebepten dolayı tükenmişlik konusu ele alırken bütün bu değişkenleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Aksi takdirde tükenmişliğin bu dinamik yapısı göz önüne alınmadığında konuyla ilgili sağlıklı çözümler de geliştirilemez.





**Şekil 3.7:** Tükenmişlik Aşamaları

**Kaynak:** (Koivula vd., 2008: 151)

Şekil 3.7.'de görüldüğü gibi tükenmişlik farklı seviyelerde olmaktadır. Tükenmişlik başlangıcında olan bir birey ile tükenmiş duruma gelmiş bir birey arasında duygusal olarak fark bulunmaktadır. Bu seviye farklılığı da kişisel değişkenler, örgütsel iş gerekleri ve örgütsel iş kaynakları gibi bağımsız değişkenler tarafından belirlenmektedir.

Buraya kadar yapılan teorik açıklamalar ışığında ilgili literatür incelendiğinde yapılan uygulamalı çalışmalar (Celik vd., 2010; Noor ve Zainuddin, 2011; Bayram vd., 2012; Choi ve Kim, 2014) da duygusal emeğin tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu kanıtlayan sonuçlara ulaşmışlardır. Örneğin, Grandey (1999), araştırmasında “duygusal emekle tükenmişlik arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunu; duygusal emeğin

işgörenlerde tükenmişliğe” neden olduğunu kanıtlamıştır (Akt. Çaldağ, 2010: 49). Grandey’e (2003) göre bir işgörenin iş yerinde tükenmişlik yaşaması iki temel sebeple açıklanabilir: 1- Duygusal çelişki içinde olmanın işgörende sebep olduğu gerilim, 2- İşgörenin müşterilere karşı sürekli rol yapmasından kaynaklı olarak duygusal araçlarının bitmesi (Akt. Köse vd., 2011: 172). Yine Brotheridge ve Grandey (2002: 28) yürüttükleri çalışmalarında negatif duyguları gizlemeyle ilgili gösterim kurallarının ve yüzeysel rol yapmanın tükenmişlikle ilişki olduğunu ispatlamışlardır. Kim (2008) ise çalışmasında yüzeysel rol yapanların derinden rol yapanlara oranla daha çok tükenmişlik yaşadıklarını tespit etmiştir.

### **3.5.2.2. İş Tatmini**

Bilimsel araştırmalarda ve günlük hayatta kullanımına rağmen, tatmininin ne olduğu konusunda hala genel bir uzlaşma yoktur. Farklı yazarların iş tatminini tanımlamaya yönelik farklı yaklaşımları vardır. İş tatmini, işgörenlerin işlerine karşı olumlu ya da olumsuz duyguların birleşimini temsil eder. İş tatmini, “işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur” (Aziri, 2011: 78; Özyayın ve Özdemir, 2014: 253). Başka bir tanıma göre iş tatmini, bireyin yaptığı iş ya da kazandığı deneyim sonrası meydana gelen hoşnutluk, olumlu durum ya da davranıştır. İş tatmini, işgörenin işiyle ilgili ne kadar mutlu olduğunu belirtmeye yarayan kavramsal bir terimdir (Laschinger ve Finegan 2005).

İş tatmini, işgörenlerin örgütlerine faydalı olmaları ve daha verimli çalışmalarını için gerekli olan psikolojik bir durumdur. Ancak, bazı faktörler iş tatminini olumsuz yönde etkilemekte ve işgörenlerin örgütlerine arzu edilen düzeyde hizmet edememelerine sebep olmaktadır. Bu faktörlerden biri de duygusal emektir. Çünkü iş tatmini, üç alandaki birçok özel tutumun sonucu olan genel bir tutumu ifade eden bir kavramdır. Bu üç alan ise: Belirli (spesifik) mesleki faktörler, bireysel özellikler ve iş-dışı grup ilişkisidir (Mishra, 2013: 45). Bu anlamda duygusal emek de mesleki faktörler ve bireysel özellikler kapsamında değerlendirilebilir.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında da duygusal emeğin mesleki bir faktör ve bireysel bir özellik olarak iş tatmini üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Örneğin, Morris ve Feldman (1997) duygusal çelişkiye bağlı olarak işgörenlerin daha fazla yüzeysel davranış göstermelerinin iş tatmini ile olumsuz bir

ilişkinin olduğunu veya işgörenlerin işten elde ettikleri tatmini azalttığını belirtmişlerdir. Ashforth ve Humphrey (1993) ise, bunun düşük iş tatminine sebep olan ve yüzeysel davranışın ortaya çıkardığı yapmacık bir duygu olabileceğini iddia etmektedirler. Bundan dolayı, duygusal çelişkideki artışın, iş tatminini azaltacağı tahmin edilmektedir (Kızanıklı, 2014: 34-35). Yine Çelik ve Topsakal'ın (2016: 203) Antalya'daki otel çalışanları üzerinde yaptıkları uygulamalı çalışma sonucu da yüzeysel rol yapmanın duygusal emekle olumlu; derinden rol yapmanın ise duygusal emekle olumsuz bir ilişki içerisinde olduğunu kanıtlamışlardır.

Yine, literatürdeki ampirik çalışmalar da bu sonuçları destekler niteliktedir (Morris and Feldman, 1997; Savaş, 2012; Genç, 2013; Torland, 2013; İplik vd., 2014). Yang ve Chang (2008: 884)'ın hemşireler üzerinde uyguladıkları uygulamalı çalışmanın sonuçlarına bakıldığında yüzeysel rol yapmanın değil ancak derinden rol yapma davranışının iş tatmini ile anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

### **3.5.2.3. İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma, basit olarak bir işgörenin çalıştığı işi bırakması/terk etmesi olarak anlaşılabilir. Ancak işletmecilik bilimi açısından bakıldığında işten ayrılma niyeti daha çok; işgörenlerin işgücü piyasasındaki rotasyonunu ifade eden bir kavramdır. Bu rotasyon istihdam ve işsizlik arasında olabildiği gibi, firmalar ve işler arasındaki bir döngüyü ifade eden daha kapsamlı bir terimdir (Ongori, 2007: 49). İşten ayrılma niyetinin birçok örgütsel ve kişisel nedeni olabilir. Bu faktörler arasında yer alan önemli bir değişken de duygusal emektir. Duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin teorik arka planını duygusal çelişki teorisi ile ilgili yapılan araştırmalar oluşturmaktadır. Konuyla ilgili Yürür ve Ünlü (2011: 88) şunları söylemektedir:

“ Duygusal çelişki, örgütün çalışandan göstermesini beklediği duygular ile çalışanın gerçekte hissettiği duygular arasında çelişki olması durumudur. Duygusal çelişkinin çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri ile ilgili olarak daha önce yapılan araştırmalar, bu etkiyi doğrulamaktadır. Abraham (1999), duygusal çelişkinin iş tatminsizliği yaratarak, işten ayrılma niyetini artırdığını belirtmektedir”.

Yine Brotheridge ve Grandey (2001: 28) yürüttükleri çalışmada buna yakın sonuçlara varmışlardır. Şöyle ki; özellikle hizmet sektöründe (iş odaklı duygusal emek) çalışan bireyler yüzeysel rol yapma davranışı gösterdiklerinde öfke ve kızgınlık gibi bazı gerçek duyguları uzun süre gizlemek (çalışan odaklı duygusal emek) zorunda

kalırlar. Bu durum da iş tatminsizliği ve stres gibi olumsuz aracı etkilerle işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini arttırır.

Duygusal emeğin açıklanan olumsuz sonuçlarının yanı sıra sergilenen duygularla, gerçekte hissedilen duyguların birbirinden farklı olması başka bir ifade ile duygusal uyumsuzluk daha farklı olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Bunlar arasında yabancılaşma ve rol çatışması (Kurt, 2013), psikolojik sıkıntılar, iş-aile çatışması (Çelik ve Turunç, 2011), iş stresi (Özgün, 2015), örgütsel sessizlik (Durgut ve Kahya, 2015), örgütsel sinizm (Begenirbaş, 2014) gibi örgütü bir bütün olarak etkileyen olumsuz sonuçlardan söz edilebilir.

### **3.6. Duygusal Emeğin Örgütsel Adalet ve Duygusal Zekâ ile İlişkisi**

Örgütsel emek bir örgüt içerisinde çalışanların daha verimli çalışmalarını, iş tatminine erişebilmeleri, örgütsel bağlılığı sağlamaları vb. konularda mutlaka başarılması gereken bir durumdur. Örgütsel adaletin çalışanlar ve örgütler açısından sonuçları olumlu olmakla birlikte, adaletsizlik durumunda bireysel ve örgütsel anlamında istenmeyen sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Bu durum özellikle hizmet sektöründe geçerli olan bir durumdur. Çünkü bu sektörde çalışanlar müşteri ile daha çok etkileşim içine girmekte ve daha sık duygu gösteriminde bulunmaktadır. Örneğin, otel işletmesi işgörenleri müşteri ile yüz yüze iletişim halinde olduğundan, algıladıkları adaletin düşük olması durumunda motivasyonları ortadan kalkar ve bu da doğrudan müşteriye yansiyabilir. Örgütsel adaletsizliğin ortaya çıkardığı olumsuz duygular nedeniyle çalışanlar, duygularını düzenleme ve yönetme konusunda isteksiz davranabilir ve örgütün müşterilere yansıtılmasını beklediği duyguları göstermekten imtina edebilirler (Keleş, 2014: 75-76).

Duygusal emek ve örgütsel adalet ilişkisi ile ilgili literatür araştırması yapıldığında örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar sınırlı olmakla birlikte, bu araştırmalarda ancak dolaylı yoldan söz konusu etkiye ilişkin çıkarımlar yapılabilmektedir. Örneğin; Glomb ve arkadaşlarının (2004) yaptığı araştırmada, bilişsel ve duygusal emek beklentilerinin yüksek olduğu mesleklerde ücretlerin yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Ancak ücretlerin yüksek olması, kazanımların dağıtımının adil olması anlamına gelmemektedir. Bu doğrultuda, kazanımların miktarından ziyade adil dağıtımı, duygu gösterimi için önemli rol oynamaktadır. Yine, Cosette ve Hess'in (2009) yaptıkları

araştırmada, tıpkı dağıtım adaletinde olduğu gibi, prosedür adaletinin de iç motivasyonu etkilediği; motivasyonun da bazı duyguları bastırmaya olanak sağladığı; duygusal çelişkiyi azaltarak doğal davranışı ve derin davranışı ortaya çıkardığı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır.

Duygusal emek ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar (Keleş, 2014; Üstün, 2017) her iki kavram arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin örgütsel adalet algıları arttıka duygusal emek gösterim performanslarının da arttığı görölmektedir. Bu anlamlı ve pozitif ilişki her iki kavramın alt boyutları arasında da bulunmaktadır. Üstün (2017: 811) bu konuda daha dikkat çekici bir sonuca ulaşmıştır. O da etkileşimsel adaletin samimi davranış üzeirinde pozitif; yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma üzerinde negatif bir etkiye sahip olmasıdır. Bu önemli tespit işgörenlerin samimi davranış gibi fedakarlık gerektiren bir hizmeti sunmaları kendilerine verilen değerle doğru orantılı olduğunu göstermektedir. Çünkü örgütsel düzeyde alınan kararlar işgörelere nazik ve uygun bir biçimde aktarılsa işgörenler kendilerinin örgütün bir parçası gibi hissedecekler ve örgütün yararına olarak duygusal emeğin en önemli boyutu sayılan samimi davranışı sergileyecekler.

Son olarak duygusal emeğin duygusal zekâyla olan ilişkisine de kavramsal düzeyde yaklaşmak gerekmektedir. Duygusal zekâ, içinde taşıdığı zengin anlam çağrışımlarının yanı sıra bir farkındalık durumuna işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle duygusal zeka kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını fark etmesidir. Kısaca duygu düzenlemesi olarak tarif edilen duygusal emek de duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireylerde daha çok arzu edilen bir durumdur ve yüksek performans şeklinde yerine getirilmektedir.

Duygusal zekâ seviyesi arzu edilen durumdan daha düşük olan işgörenler fiziksel olarak her ne kadar üstün performans gösterseler de müşteri memnuniyetini sağlamada ve örgütsel amaçlarla uyumlu bir biçimde çalışmada başarısız olurlar. Örneğin psikolojik durumu olumsuz olan ve duygusal zekâ yeterliliği istenen düzeyde olmayan bir işgören durumun gerektirdiği duygu düzenlemesini yapamaz. Bu da işgörenin istemeden veya bilmeden de olsa duygusal anlamda düşük ve negatif performans göstermesiyle sonuçlanır. Bu konuda yapılan uygulamalı araştırmalar da (örneğin, şat vd., 2015) duygusal zeka ile duygusal emek arasında önemli bir ilişkinin

var olduğunu göstermektedir. Bu yüzden örgütsel adalet kadar duygusal zekâ da duygusal emek açısından önemli bir bileşen olarak örgütsel davranış literatüründeki yerini almaktadır.



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL ZEKÂ SEVİYELERİNİN VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

#### **4.1. Araştırma Hakkında Genel Bilgiler**

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı, önemi, evreni, örnekleme, kapsamı, sınırlılıkları, hipotezleri ve araştırmanın yöntemine yer verilmektedir.

##### **4.1.1. Araştırmanın Konusu**

Bu araştırmanın konusu, Adıyaman ve Rize illerindeki Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde çalışan sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ve duygusal zekâ seviyelerinin duygusal emek gösterim performansları üzerinde ne tür etkilere sahip olduklarını araştırmaktır.

##### **4.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın temel amacı; örgütlerde çalışanların örgütsel adalet algılarının–dağıtım, prosedürel ve etkileşimsel alt boyutlarıyla birlikte- ve duygusal zekâ seviyelerinin duygusal emeği-yüzeysel davranma, derinlemesine davranma ve samimi davranma alt boyutlarıyla birlikte- üzerinde etkiye sahip olup olmadığını eğer etki var ise nasıl bir etkiye sahip olduğunu incelemektir. Bu anlamda öne sürülen fikirler ampirik bir çalışmayla test edilmektedir.

Araştırmanın önemi hakkında bilgi vermek gerekirse; bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimler ve küreselleşme olgusuyla birlikte yaşanan bu değişimlerin hızlı bir şekilde transfer edilmesi günümüzde sanayi dönemi toplumlarından farklı olarak adına “bilgi toplumu” denilen yeni bir toplum meydana getirmiştir. Bu bilgi toplumuna has olarak da “yeni ekonomi” diye kavramsallaştırılan yeni bir olgu karşımıza çıkmaktadır. Yeni ekonominin en önemli özelliklerinden biri de doğrudan fiziksel çıktılar yerine fiziksel çıktılarının elde edilmesi için gerekli olan bilgiyi üretmektir. Bu anlamda örgütlerde etkinlik ve verimliliği sağlamanın en önemli kaynağı taklit ve ikamesi kolay olan makine, teçhizat, kullanılan yöntem ve prosedürler vb. değil; taklit ve ikamesi çok daha zor olan beşeri sermayedir.

İşgörenlerin duygularını örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda düzenlemeleri olarak tanımlanan duygusal emek ve onun örgütün arzu ettiği biçimde gösterimi örgütler için hayati önem taşımaktadır. Çünkü sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmenin en önemli yollarından biri de toplam kalite anlayışına uygun bir müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Bu çalışmanın oldukça önemli bir konu olan duygusal emek davranışının duygusal zekâ ve örgütsel adalet öncüllerinden ne derece etkilendiği konusunda önemli bir fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma literatürde konu ile ilgili oluşan bilgi birikimine de önemli katkılar sunabilmektedir.

#### **4.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırma için gerekli olan veriler Adıyaman ve Rize illerindeki Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarına anket uygulanarak elde edilmiştir. Araştırma kapsamına her iki ilde bulunan araştırma hastaneleri dâhil edilerek mekân sınırlandırmasına gidilmiştir. Araştırmanın yapıldığı örneklem; mezkûr hastanelerde görev alan tüm sağlık çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırma sonucu elde edilen sonuçlar eğitim ve araştırma gibi yoğun ve kalabalık hastanelerde çalışanlara ait olup; diğer hastanelerde ve sağlık birimlerinde çalışanlarda farklılıklar arz edebilir.

Araştırma ile ilgili sınırlılıklar şunlardır:

- Teze yazım sürecinden önce tez önerisinde ve sunumu gerçekleştirilen iki tez gelişim raporunda belirtildiği gibi tezin uygulama kısmının TRC1(Gaziantep, Adıyaman ve Kilis) bölgesinde gerçekleştirileceği planlanmıştır. Ancak o dönem ülkenin içinde bulunduğu askeri ve güvenlik (Zeytinalı Harekatı) durumu bu planın uygulanmasını imkansız hale getirmiştir. Zira Gaziantep ve Kilis illerinde bulunan yetkili kurumlar araştırmanın yürütülmesi için gereken resmi izinleri verememiştir. Bundan dolayı araştırma Adıyaman'da ve Rize'de bulunan eğitim ve araştırma hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanları ile sınırlı tutulmuştur. Planlamada meydana gelen bu zorunlu sapma da tezin en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanları mesailerinin çok yoğun olması, zamanlarının kısıtlı olması, çok fazla anket doldurmak zorunda kaldıkları gibi gerekçelerle anketle ilgili fazladan zaman harcamaktan kaçınmaktadırlar. Ayrıca



bu gibi bilimsel çalışmaların kıymetini takdir etme bilincinin de istenen düzeyde olmadığı gözlemlenmiştir. Bu da araştırmaya katılanların gerçek duygularını ne düzeyde yansıttıklarını ölçmede bir eksiklik olarak değerlendirilmiştir.

- Araştırmanın kapsamı gereği duygusal emeği etkileyen bağımsız değişkenler duygusal zekâ ve örgütsel adalet olarak ele alınmıştır. Ancak duygusal emeği etkileyen diğer örgütsel davranışların da olduğu gerçeği mevcut çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.
- Mevcut araştırma sadece sağlık çalışanları üzerinde yapılmıştır. Farklı hizmet sektörlerinde çalışanlar üzerinde de araştırma yapmak ve sonuçlarını birbirleriyle karşılaştırmak daha geniş kapsamlı bir bakış açısı sunmada daha isabetli olabilmektedir. Ancak, böyle bir araştırmanın zaman ve kapsam bakımından mevcut çalışmanın sınırlarını aşacağı değerlendirilmiştir.
- Araştırmada duygusal emeği etkileyen bağımsız değişkenlerden birinin de duygusal zekâ olduğu belirtilmişti. Bu nedenle anket çalışmasında katılımcılara, onların duygusal zekâ seviyelerini ölçen sorular sorulmuştur. Ancak duygusal zekâ sadece kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olması değildir. Aynı zamanda duygusal zekâ, sosyal iletişim becerilerini de kapsamaktadır. Bu yüzden anket soruları aracılığıyla ölçülmeye çalışılan sosyal becerilerin yüz yüze yapılan görüşmeler aracılığıyla desteklenmesi daha kapsamlı neticeler alınmasına imkân verebilir. Bu da araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.
- Ülkemizdeki gibi gelişmekte olan ülkelerde işgörenlerin dikkatini duygusal emek, duygusal zekâ ve örgütsel adalet gibi konulardan daha çok; terfi, ücret, iş garantisi, iş saatleri, sosyal haklar vb. konular daha çok çekmektedir. Bu yüzden katılımcıların ilgileri ve konu hakkında bilgileri göz önüne alındığında örgütsel davranışla ilgili araştırmalara daha mesafeli yaklaşıtları görülmektedir.
- Anket çalışması yürütülürken katılımcıların kimlik bilgilerinin araştırmaya hiçbir şekilde dâhil edilmediği ve araştırmanın tamamen bilimsel amaçlarla yapıldığı açık ve kesin bir şekilde dile getirilmiştir. Buna rağmen bazı çalışanlar katılımın güvenli olmadığı ve kendi pozisyonlarını etkileyebileceği endişesiyle anket formlarını doldurmaktan çekinmişlerdir. Bu da amaçlanan en üst düzeyde katılımı sınırlandıran bir faktör olmuştur.

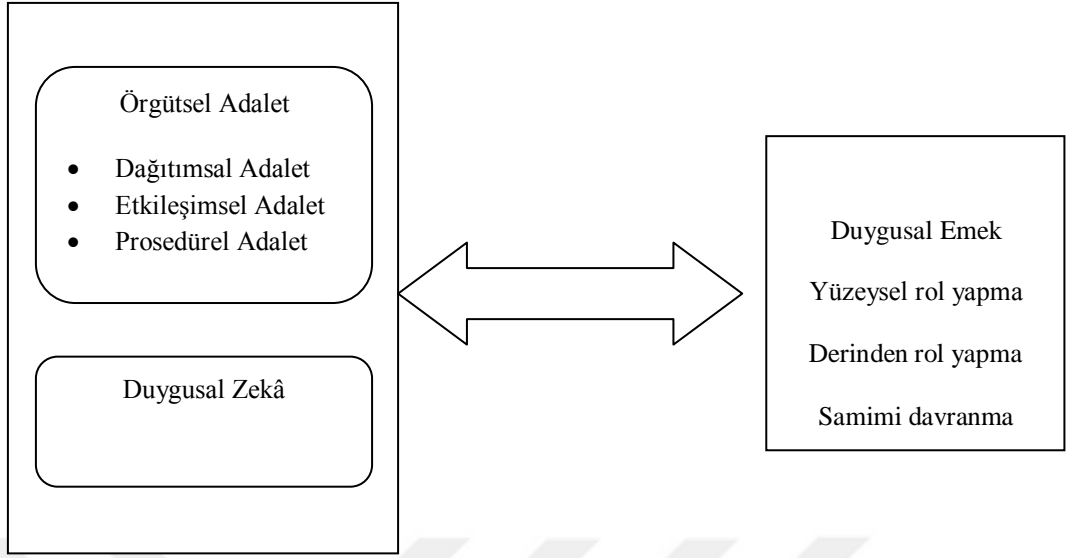
- Son olarak araştırmaya katılan çalışanların sorulara içtenlikle cevap vermemeleri ve ankette yer alan bazı soruları tam olarak anlamamaları önemli bir sınırlılık olarak değerlendirilmiştir.

#### **4.1.4. Araştırmanın Evren ve rneklemi**

Araştırmanın evrenini 2017-2018 yıllarında Adıyaman ve Rize illerinde bulunan sağlık kurumlarında görev yapan tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı'nın İnternet sitesinden alınan son verileri göre Adıyaman'da 4663 ve Rize'de 3163 olmak üzere toplam 7826 sağlık çalışanı görev yapmaktadır. Ancak yapılan atamalar, görevden ayrılmalar (emeklilik, istifa, meslekten çıkarılma vb...) ve yer değiştirme gibi değişkenler göz önüne alındığında toplam sayının 7000 ile 10000 arasında değişebileceği değerlendirilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise araştırma alanında yer alan tüm sağlık kurumları ve bu kurumlarda çalışanlara zaman, maliyet ve mesafe açısından ulaşılması mümkün olmadığından basit tesadf örnekleme yöntemiyle seçilen yüz yüze görüşme metoduyla anketlere geçerli yanıt veren 401 kişi oluşturmaktadır. Bu sayı da bilimsel olarak evren büyüklüğünü temsil etmektedir. Çünkü evren büyüklüğü 100.000, 1000.000 ve 10.000.000 olduğunda dahi minimum 386 örnekleme büyüklüğü bilimsel kaynaklar (Altunışık vd., 2010: 135) temel alındığında yeteli olmaktadır.

#### **4.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Bu alışmada Adıyaman ve Rize illerindeki eğitim ve araştırma hastanelerindeki çalışanların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarını, duygusal zekâ seviyelerini ve bu değişkenlerin duygusal emek üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca demografik özelliklerin örgütsel adalet, duygusal zekâ ve duygusal emek üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu yapılan analizlerle belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişki bir model üzerinde Şekil 8'de gösterilmiştir.



**Şekil 4.8:** Araştırmanın Modeli

Şekil 4.8’de görüldüğü gibi araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler şunlardır:

- H1.** Dağıtımsal adalet algısı yüzeysel rol yapmayı negatif ancak anlamlı olarak etkiler.
- H2.** Dağıtımsal adalet algısı derinden rol yapmayı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
- H3.** Dağıtımsal adalet algısı samimi davranmayı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
- H4.** Prosedürel adalet algısı yüzeysel rol yapmayı negatif yönde ancak anlamlı olarak etkiler.
- H5.** Prosedürel adalet algısı derinden rol yapmayı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
- H6.** Prosedürel adalet algısı samimi davranmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkiler.
- H7.** Etkileşimsel adalet algısı yüzeysel rol yapmayı negatif ancak anlamlı olarak etkiler.
- H8.** Etkileşimsel adalet algısı derinden rol yapmayı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
- H9.** Etkileşimsel adalet algısı samimi davranmayı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
- H10.** Duygusal zekâ örgütsel adaleti etkiler.
- H11.** Duygusal zekâ yüzeysel rol yapmayı negatif ancak anlamlı olarak etkiler.

**H12.** Duygusal zekâ derinden rol yapmayı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H13.** Duygusal zekâ samimi davranmayı pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**H14.** Demografik değişkenlerle örgütsel adalet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H15.** Demografik değişkenlere göre katılımcıların duygusal zekâ algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

**H16.** Demografik değişkenlere göre katılımcıların duygusal emek algılarında anlamlı bir farklılık vardır.

#### **4.1.6. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmanın yöntemi iki temel araştırma yönteminden oluşmaktadır: Teorik kısma kaynak olan literatür taraması ve alan çalışmasıdır. Literatür kısmı bilimsel makale, kitap ve tezlerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Alan çalışması verileri ise Adıyaman'daki ve Rize'deki eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan sağlık çalışanlarına uygulanan anketlerden toplanmıştır. Anketin cevaplanması için eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan doktorlara, hemşirelere, sağlık memurlarına, sağlık teknisyenlerine ve diğer unvanlara sahip sağlık çalışanlarına (yöneticilik pozisyonlarında çalışıp çalışmadıklarına bakılmaksızın) ulaşılmıştır.

Anketlerin çoğunluğu çalışanlarla yüz yüze görüşmeler yapılarak doldurulmuş olup çok az kısmı da bu kurumlardaki ilgili merkezlere bırakılarak katılımcıların müsait oldukları (zira bazı sağlık çalışanları yoğun mesailerinden dolayı yüz yüze görüşmeyi reddetmişlerdir) zamanlarda doldurmaları istenmiştir. Hazırlanan anket formunda yer alan maddeler geçerlilik ve güvenilirlik yönünden daha önce test edildikleri için pilot uygulamaya gerek duyulmamıştır. Ölçek güvenilirliği için hem ölçeğin, hem de ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılığı için Cronbach-Alfa katsayısı incelenmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

#### 4.1.6.1. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Bu çalışmada veri toplama araçları olarak Neiehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği, Grandey (1999: 63) ve Basım ve Begenirbaş (2012: 90) tarafından geliştirilen duygusal emek ölçeği ve Schutte ve arkadaşları (1998: 172) tarafından geliştirilen “Schutte Öz-Rapor Duygusal Zekâ Testi (The Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test-SSEIT-)” temel alınarak araştırmacının derlediği bir anket formu kullanılmıştır. Anket formunda 68 tane soru sorulmuş ve sorularda 5’li Likert tekniği kullanılmıştır. Bu ölçekteki değerlerin anlamı;

Hiçbir zaman (1)	YRY: Yüzeysel rol yapma
Çok nadir (2)	DRY: Derinden rol yapma
Bazen (3)	SD: Samimi Davranma
Çoğu zaman (4)	DZ: Duygusal zekâ
Her zaman (5)	DA: Dağıtımsal adalet
	PA: Prosedürel adalet
	EA: Etkileşimsel adalet

Araştırma verilerini toplamak için tasarlanan anket dört bölümden ve toplam 68 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların duygusal emek (üç alt boyutuyla birlikte) gösterim performanslarını ölçen 12 tane soru sorulmuştur. Bu anlamda ilk beş soru yüzeysel rol yapma, sonraki dört soru derinden rol yapma ve son üç soru da samimi davranma boyutlarını ölçmeyi hedeflemiştir. İkinci bölümde katılımcıların duygusal zekâ seviyelerini ölçmek için 34 soru sorulmuş ve 18, 41 ve 46.sorular ters yönlü olarak puanlanmıştır. Üçüncü bölümde katılımcıların örgütsel adalet algılarını (üç alt boyutuyla birlikte) ölçmek için 16 tane soru sorulmuştur. Bu alt boyutlarla ilgili sıralama şu şekildedir: İlk beş soru dağıtımsal adaletle; sonraki dört soru prosedürel adalet ile ilgili ve son yedi soru da etkileşimsel adaletle ilgilidir. Dördüncü bölümde ise anketi dolduran çalışanlarla ilgili demografik özelliklerin yer aldığı altı soru bulunmaktadır.

Araştırmada örneklem grubunu oluşturan kişilere 600’den fazla anket formu uygulanmış ve geri gelmeyen ve şüpheli durumdaki anket formları elendikten sonra 401

adet soru formu analiz için uygun görülmüştür. Bu sayı da bilimsel kaynaklara (Altunışık vd., 2010: 135) dayanılarak uygun görülmüştür.

#### **4.1.6.2. Verilerin Analizi**

Toplam 401 katılımcı ile yapılan araştırmanın analiz aşamasında ilk olarak katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri verilmiştir. Değişkenlere ilişkin Açıklayıcı Faktör Analizinden sonra kurulan yapının test edilmesi için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) AMOS yardımıyla analiz edilmiştir. Hipotezlerin testi için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) aracılığıyla test edilmiştir. Burada YEM ile ilgili kısa bir açıklama yapmak yerinde olacaktır. Bu konuda Dursun ve Kocagöz (2010: 3) şunları belirtmektedirler:

*“Yapısal eşitlik modelleri gözlenen değişkenler (observed variable) ve örtük değişkenler (latent variable) arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerinin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan istatistiksel bir teknik olup bağımlılık ilişkilerini tahmin etmek için, varyans, kovaryans analizleri, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi analizlerin birleşmesiyle meydana gelen çok değişkenli bir yöntemdir.”*

Daha sonra değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermedikleri uygun test yöntemiyle açıklanmaya çalışılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği durumlarda iki değişken karşılaştırmalarında bağımsız örneklem T-testi, ikiden fazla değişken karşılaştırmalarında ANOVA testi kullanılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda ise ikiden fazla değişken mevcut olduğu için non-parametrik testlerden Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Bu test ile birlikte elde edilen sonuçlara göre ikişerli gruplamalar yapılarak Mann Whitney U testi yardımıyla gruplar arası farklılıklar belirlenmiştir.

Bütün analizler SPSS 24.0 ve AMOS 24.0 istatistik programları ile analiz edilmiştir.

#### **4.2. Bulgular ve Yorum**

Araştırmada geliştirilen metodolojiye uygun olarak istatistik testler uygulanmıştır. Bu testlerin sonuçları ve bu testlere ilişkin yorumlar tablolarla birlikte verilmiştir.

#### 4.2.1. Katılımcıların Demografik Nitelikleri

Katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, meslek ünvanları, eğitim duumları ve çalıştıkları il için tanımlayıcı istatistikî analizler kullanılmıştır. Bu bağlamda demografik niteliklerden cinsiyete göre katılımcıların dağılımları Tablo 4.7’de verilmiştir.

**Tablo 4.7:** Katılımcıların Cinsiyetine İlişkin Dağılımları

	Sıklık	%	Ort.	Std. Sapma
<b>Erkek</b>	142	35,4		
<b>Kadın</b>	259	64,6		,478
<b>Toplam</b>	401	100,0		

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi, örneklemdaki katılımcıların %35,4’ü (n=142) erkek %64,6’sı (n=259) kadın bireylerden oluşmaktadır.

**Tablo 4.8:** Katılımcıların Medeni Durumuna İlişkin Dağılımları

	Sıklık	%	Ort.	Std. Sapma
<b>Bekâr</b>	140	34,9		
<b>Evli</b>	261	65,1		,477
<b>Toplam</b>	401	100,0		

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 4.8’de verilmiştir. Tablo 4.8’e göre örneklemdaki katılımcıların %34,9’u (n=140) bekâr %65,1’i (n=261) evli bireylerden oluşmaktadır.

**Tablo 4.9:** Katılımcıların Yaş Dağılımları

	Sıklık	Yüzde (%)	Ort.	Std.Sapma
<b>18-25</b>	71	17,7		
<b>26-36</b>	191	47,6		
<b>36-45</b>	110	27,4	2,249	,847
<b>46 ve üzeri</b>	29	7,2		
<b>Toplam</b>	401	100,0		

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları verilmiştir. Tablo 4.9’da katılımcıların %17,7’si (n=71) 18-25 yaş aralığında, %47,6’ı (n=191) 26-36 yaş aralığında, %27,4’ü (n=110) 36-45 yaş aralığında ve %7,2’si (n=29) 46 ve üzeri yaş aralığında olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.10:** Katılımcıların Mesleki Unvanına İlişkin Dağılımları

	Sıklık	%	Ort.	Std. Sapma
<b>Doktor</b>	45	11,2		
<b>Hemşire</b>	209	52,1	2,254	,644
<b>Diğer (ATT, Teknisyen, Laborant vb)</b>	147	36,7		
<b>Toplam</b>	401	100,0		

Katılımcıların mesleki unvanına göre dağılımları Tablo 4.10’da verilmiştir. Tablo 4.10’a göre örneklemdaki katılımcıların %11,2’u (n=45) Doktor, %52,1’i (n=209) Hemşire ve %36,7’si ATT, Teknisyen, Laborant vb. mesleki unvana sahip olduğu ve katılımcıların çoğunluğunun Hemşire olarak görev yaptığı belirlenmiştir.

**Tablo 4.11:** Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Dağılımları

	Sıklık	%	Ort.	Std. Sapma
<b>İlk-Orta-Lise</b>	40	10,0		
<b>Ön lisans</b>	94	23,4		
<b>Lisans</b>	218	54,4	3,678	,839
<b>Lisansüstü</b>	49	12,2		
<b>Toplam</b>	401	100,0		

Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımları Tablo 4.11’de verilmiştir. Tablo 4.11’e göre örneklemdaki katılımcıların %10’u (n=40) İlk-Orta- Lise, %23,4’ü (n=94) Ön Lisans mezunu olduğu, %54,4’si Lisans ve %12,2’sinin Lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.



**Tablo 4.12:** Katılımcıların Çalıştıkları Kurumun Bulunduğu Yere İlişkin Dağılımları

	Sıklık	%	Ort.	Std. Sapma
<b>Rize</b>	187	46,6		
<b>Adıyaman</b>	214	53,4	1,533	,499
<b>Toplam</b>	401	100,0		

Katılımcıların çalıştıkları kurumun bulunduğu yere göre dağılımı Tablo 4.12’de verilmiştir. Tablo 4.12’ye göre örneklemdaki katılımcıların %46,6’sı (n=187) Rize’de, %53,4’ü (n=214) Adıyaman’dan katıldığı belirlenmiştir.

#### **4.2.2. Açıklayıcı Faktör Analizi**

Birbiriyle ilişkili ve çok sayıdaki değişkenin kavramsal olarak anlamlı bir kaç temel değişkenle ifade edilebilip edilemeyeceğini test etmek için faktör analizi kullanılmıştır. Tablo 4.13.’te örgütsel adalet ve duygusal emek için açıklayıcı faktör analizi gösterilmiştir.

**Tablo 4.13:** Örgütsel Adalet ve Duygusal Emek İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

	Etkileşimsel Adalet	Yüzeysel Rol Yapma	Derinden Rol Yapma	Dağıtımsal Adalet	Prosedürel Adalet	Samimi Davranma
EA2	,858					
EA4	,785					
EA3	,781					
EA1	,711					
YRY3		,842				
YRY2		,813				
YRY1		,746				
YRY4		,740				
YRY5		,590				
DRY3			,855			
DRY2			,765			
DRY4			,715			
DRY1			,618			
DA2				,940		
DA3				,700		
DA1				,547		
PA5					-,911	
PA4					-,783	
PA3					-,494	
PA6					-,482	
SD2						,777
SD3						,737
SD1						,621
SD4						,507
KMO	858					
Bartlett's Test			5008,413			
Açıklanan Varyans			60,340			
Metot: Maksimum Olabilirlik Yöntemi, Rotasyon Metot: Oblimin ile Kaiser Normalizasyon Metodu						

Tablo 4.13'te görüldüğü gibi açıklayıcı faktör analizi bulgularının teyidi amacıyla kullanılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını karşılaştırılabilme için yöntem olarak temel bileşenler yöntemi yerine maksimum olabilirlik yöntemi seçilmiştir. Bu sayede doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ile açıklayıcı faktör analizi

sonuçları karşılaştırılabilmektedir. Rotasyon metodu için ise, en çok kullanılan varimax rotasyon metodu yerine faktörlerin birbirleri ile ilişkisine imkân veren oblimin rotasyon yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ardından doğrulayıcı faktör analizi yapılarak sonuçları karşılaştırılmıştır. Açıklayıcı faktör analizine 29 madde ile başlanmış tüm maddeler için toplam korelasyon incelenmiştir. Madde-toplam korelasyonu, Cronbach Alfa değerinin iyileştirilmesinde kullanılır ve madde korelasyon değeri .30'dan küçük olan maddeler atılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda madde-toplam korelasyon puanı .30'dan küçük olan ve birden fazla boyutta yüksek faktör yükü olan ayrıca yükler arasındaki farkın .10'dan düşük olan maddeler çıkarılmıştır. Bu kapsamda toplam beş madde analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan 24 madde ile analiz tekrar yapılmıştır. KMO ,858 değer ile oldukça anlamlı olduğu belirlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde maksimum olabilirlik analizi kullanılmıştır. Örneklem sayısının yeterli büyüklükte olmaması ve faktör yükleri arasında korelasyon ilişkisi olmasından dolayı oblimin döndürme tekniği kullanılmıştır. Analiz sonucunda altı alt boyut oluşmuştur. Sonuç olarak yine altı alt boyutta toplam 24 madde ile ölçek oluşturulmuştur. Dört alt boyutun gösterdiği toplam açıklanan varyans yükü % 60,340 olarak bulunmuştur.

#### **4.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi**

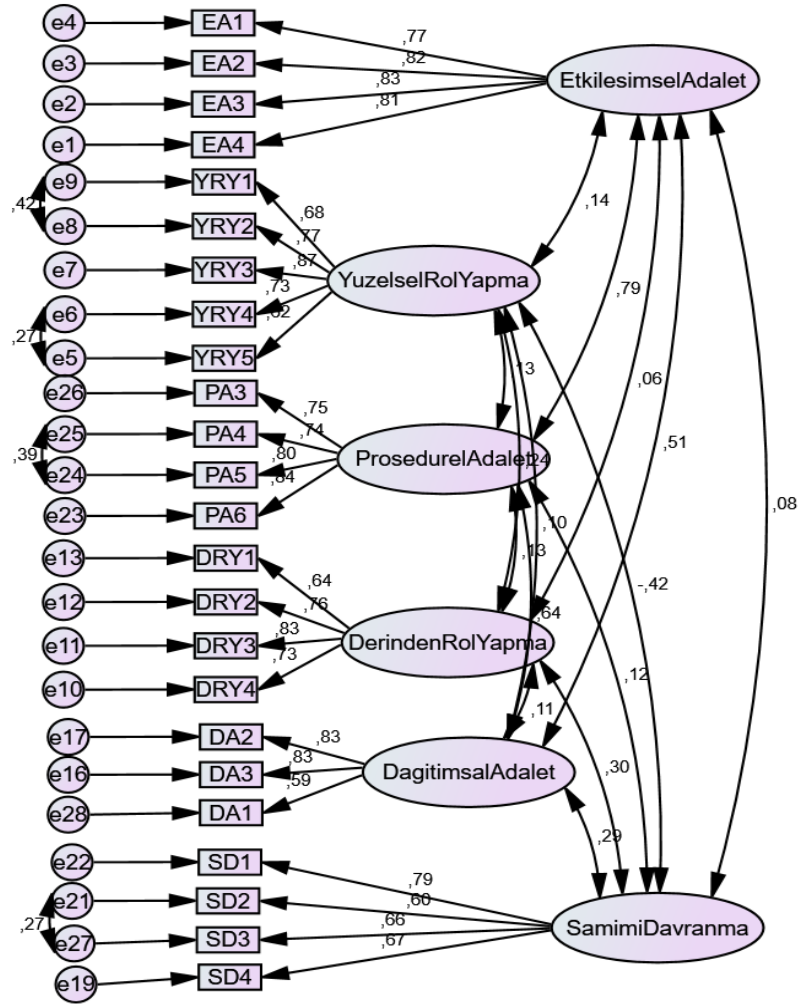
Açıklayıcı faktör analizinden sonra kurulan yapının doğruluğunun teyidi için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi AMOS istatistiki programı yardımıyla analiz edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi daha önceden tanımlanmış bir yapının model olarak doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek için kullanılmaktadır.

Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonucunda düşük yük değerine sahip maddeler açıklayıcı faktör analizi gibi tespit edilip analizden çıkarılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde olduğu gibi düşük yük değerine sahip maddeler belirlenmiş ve açıklayıcı faktör analizinde analiz dışı bırakılan maddeler ile kıyaslanmıştır. Bu kıyaslama sonucunda açıklayıcı faktör analizinde analiz dışı bırakılan maddeler ile doğrulayıcı faktör analizi sonucunda analiz dışı bırakılan maddelerin aynı maddeler olduğu belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 24 maddeden elde edilen korelasyon matrisi veri olarak kullanılmıştır. Bu bağlamda ulaşılan uyum değerleri Tablo 4.14'te verilmiştir.

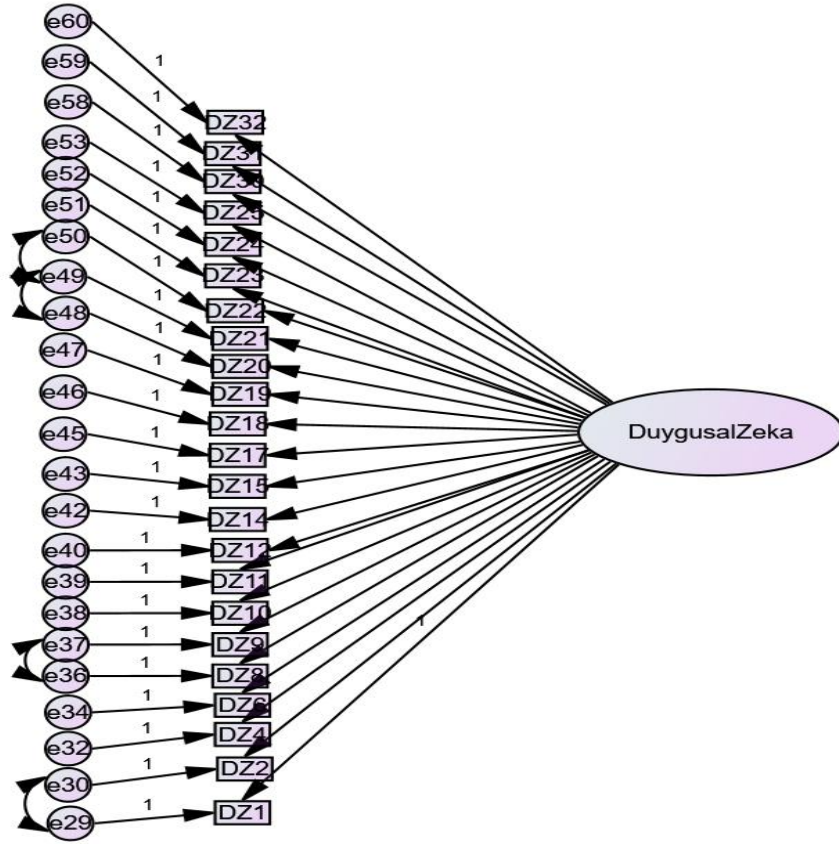
**Tablo 4.14:** Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin İyilik Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Bulunan Değer
Cmin/DF	$0 < \chi^2/df < 3$		472,742/233=2,029
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,97$	0,951
NFI:	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,908
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,909
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < CFI \leq 0,08$	0,066
Rmsea	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	0,051

Tablo 4.14'te görüldüğü üzere bütün uyum değerlerinin kabul edilebilir bir değer olduğu belirlenmiştir.



Şekil 4.9: Örgütsel Adalet ve Duygusal Emek İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısı



**Şekil 4.10:** Duygusal Zekâ Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısı

Şekil 4.9’da ve 4.10’da görüldüğü üzere; araştırmada kullanılan ölçme araçları araştırmacı tarafından yabancı dilden (Neiehoff ve Moorman, 1993; Grandey, 1999 ve Schutte ve arkadaşları, 1998) tercüme edilerek ve daha önce farklı araştırmacıların yaptıkları tercümelemler (Basım ve Begenirbaş, 2012) göz önünde bulundurularak uyarlanmışlardır. Yabancı dilden uyarlanan ölçme araçlarının istenilen örneklem grup üzerinde uygun bir şekilde çalışıp çalışmadıklarını test etmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel adalet ve duygusal emek için bütün uyum değerlerinin kabul edilebilir bir değer olduğu (Tablo

4.14) ve duygusal zekâ için uyum değerleri NFI, GFI dışındaki değerlerin kabul edilebilir bir değerde olduğu (Tablo 4.15) belirlenmiştir.

**Tablo 4.15:** Duygusal Zekâ Doğrulatoryıcı Faktör Analizi İçin İyilik Uyum İndeksleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Bulunan Değer
Cmin/DF	$0 < \chi^2/df < 3$		597,004/226=2,642
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,97$	0,900
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,850
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,882
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < CFI \leq 0,08$	0,045
Rmse	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	0,064

Tabloda 15'te görüleceği üzere uyum değerleri NFI, GFI dışındaki değerlerin kabul edilebilir bir değerde olduğu belirlenmiştir. Doğrulatoryıcı faktör analizinden sonra elde edilen sonuçlara göre ölçekte analiz dışında bırakılan maddeler çıkartılmış ve kalan maddeler ile yapısal eşitlik modeli (YEM) oluşturulmuştur.

#### 4.2.4. Güvenirlilik Analizi

**Tablo 4.16:** Ölçeklerin İç Tutarlılık Katsayıları

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Dağıtımsal Adalet	3	,789
Prosedürel Adalet	4	,876
Etkileşimsel Adalet	4	,882
Yüzeysel Rol Yapma	5	,869
Derinden Rol Yapma	4	,827
Samimi Davranma	4	,796
Duygusal Zekâ	24	,916

Ölçeklerin güvenirlilik analizi sonucunda en düşük iç tutarlılık katsayısının ,789 olduğu, en yüksek ise ,916 şeklinde olduğu belirlenmiştir. Bu veriler ışığında ölçeğin hem alt boyutlarının hem de tüm ölçeğin güvenirliliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

#### 4.2.5. Ortalama Açıklanan Varyans

**Tablo 4.17:** Ortalama Açıklanan Varyansa Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenlerin Korelasyonlarına Ait Bilgiler

Değişkenler	Ort.	Ss.	AVE	EA	YRY	DRY	DA	PA	SD	DZ
1. YRY	2,81	1,02	,774	,100*	1					
2. DRY	2,80	,98	,617	0,042	,223**	1				
3. SD	3,76	,79	,759	0,087	-,340**	,203**	,266**	,099*	1	
4. DA	2,48	,97	,564	,416**	0,059	0,097	1			
5. PA	3,15	,94	,552	,685**	,108*	,110*	,500**	1		
6. EA	3,19	1,01	,558	1						
7. DZ	3,53	,48	,894	0,065	-,227**	,208**	,270**	0,094	,605**	1

\*p < .05; \*\*p < .01.

(YRY: Yüzeysel rol yapma, DRY: Derinden rol yapma, SD: Samimi Davranma, DZ: Duygusal zekâ, DA: Dağıtımsal adalet, PA: Prosedürel adalet, EA: Etkileşimsel adalet)

Tablo 4.17’de değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisi gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre, en yüksek korelasyon ilişkisi etkileşimsel adalet ile prosedürel adalet arasında olduğu ( $r=,685$ ), etkileşimsel adalet ile yüzeysel rol yapma arasında çok zayıf bir korelasyon ilişkisi olduğu ( $r=,100$ ) belirlenmiştir. Etkileşimsel adalet ile dağıtımsal adalet arasında orta şiddette korelasyon ilişkisi olduğu ( $r=,416$ ) görülmektedir. Yüzeysel rol yapma ile derinden rol yapma ( $r=,223$ ), samimi davranma ( $r=-,340$ ) ve duygusal zeka ( $r=-,227$ ) ile zayıf korelasyon ilişkisi olduğu; prosedürel adalet ile ise çok zayıf korelasyon ilişkisi olduğu ( $r=,108$ ) belirlenmiştir. Derinden rol yapma ile samimi davranma ( $r=,203$ ) ve duygusal zeka ( $r=,208$ ) arasında zayıf korelasyon ilişkisi olduğu, prosedürel adalet ile ise çok zayıf korelasyon ilişkisi olduğu ( $r=,110$ ) belirlenmiştir. Dağıtımsal adalet ile samimi davranma ( $r=,266$ ) ve duygusal zeka ( $r=,270$ ) arasında zayıf korelasyon ilişkisi olduğu, prosedürel adalet ile orta şiddette korelasyon ilişkisi olduğu ( $r=,500$ ) belirlenmiştir. Prosedürel adalet ile samimi davranma arasında çok zayıf korelasyon ilişkisi olduğu ( $r=,099$ ) belirlenmiştir. Samimi davranma ile duygusal zeka arasında yüksek korelasyon ilişkisi olduğu ( $r=,605$ ) belirlenmiştir.

#### 4.2.6. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Araştırmada hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi AMOS yardımıyla analiz edilmiştir. Tablo 4.18’de YEM modeli uyum değerleri verilmiştir.



**Tablo 4.18:** YEM Uyum Değerleri

İndeks	İyi Uyum	Kabul edilebilir uyum	Bulunan Değer
Cmin/DF	$0 < \chi^2/df < 3$		1559,055/872=1,788
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	0,920
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,837
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,853
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$	0,080
Rmse	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	0,044

Tablo 4.18'e göre RMSEA ve RMR değeri dışında kalan GFI, NFI ve CFI değerlerinin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerinin dışında olduğu Cmin/DF değeri ise uyum değerinin altında olduğu için kabul edilebilir değerde olduğu belirlenmiştir.



**H2.** Dağıtımsal adalet algısı derinden rol yapmayı pozitif ve anlamlı olarak etkilememektedir.

**H3.** Dağıtımsal adalet algısı samimi davranmayı pozitif ve anlamlı olarak etkilememektedir.

**H4.** Prosedürel adalet algısı yüzeysel rol yapmayı negatif yönde ancak anlamlı olarak etkilememektedir.

**H5.** Prosedürel adalet algısı derinden rol yapmayı pozitif ve anlamlı olarak etkilememektedir.

**H6.** Prosedürel adalet algısı samimi davranmayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilememektedir.

**H7.** Etkileşimsel adalet algısı yüzeysel rol yapmayı negatif ancak anlamlı olarak etkilememektedir.

**H8.** Etkileşimsel adalet algısı derinden rol yapmayı pozitif ve anlamlı olarak etkilememektedir.

**H9.** Etkileşimsel adalet algısı samimi davranmayı pozitif ve anlamlı olarak etkilememektedir.

**H10.** Duygusal zekâ örgütsel adaleti etkilememektedir.

**H11.** Duygusal zekâ yüzeysel rol yapmayı negatif ancak anlamlı olarak etkilemektedir.

**H12.** Duygusal zekâ derinden rol yapmayı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

**H13.** Duygusal zekâ samimi davranmayı pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir.

**Tablo 4.19:** Yapısal Eşitlik Modellemesi İle Yapılan Hipotez Testleri

Hipotezler	Estimate	S.E.	P	Hipotez sonucu
H1.DA → YRY	,088	,055	,110	Desteklenmedi
H2.DA → DRY	-,029	,066	,661	Desteklenmedi
H3. DA → SD	,075	,045	,096	Desteklenmedi
H4: PA→ YRY	,016	,085	,850	Desteklenmedi
H5. PA → DRY	,160	,103	,120	Desteklenmedi
H6. PA → SD	-,026	,070	,705	Desteklenmedi
H7. EA → YRY	,051	,078	,514	Desteklenmedi
H8: EA→ DRY	-,086	,094	,364	Desteklenmedi
H9. EA → SD	,008	,064	,900	Desteklenmedi
H10.DZ→ÖA	,129	,083	,120	Desteklenmedi
H11. DZ → YRY	-,351	,070	***	Desteklendi
H12. DZ → DRY	,322	,079	***	Desteklendi
H13. DZ → SD	,828	,089	***	Desteklendi

Yapılan Yapısal Eşitlik Modelinde (YEM) değişkenlerden örgütsel adalet ölçeğinin alt boyutları ile duygusal emek ölçeğinin alt boyutları arasında bir ilişki bulunmazken, duygusal zekâ ölçeği ile duygusal emek ölçeğinin alt boyutları arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, duygusal zekâ ölçeği ile örgütsel adalet ölçeği ortalama puanları arasında bir ilişki belirlenmemiştir.

#### 4.2.7. Bağımsız Örneklem T-Testi

Örgütsel adaletin, duygusal zekânın ve duygusal emeğin; katılımcıların cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve çalıştıkları kuruma göre farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız örneklem t-testleri uygulanmıştır.

**Tablo 4.20:** Örgütsel Adaletin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Örgütsel Adalet	Kadın	259	,825		-1,210	,227
	Erkek	142	,822			

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki anlamlı bir farklılık olmadığı ( $t=-1,210$ ;  $p>0,05$ ) belirlenmiştir.

**Tablo 4.21:** Örgütsel Adaletin Katılımcıların Medeni Duruma Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Örgütsel Adalet	Bekâr	140	,882		1,698	,090
	Evli	261	,788			

Tablo 4.21’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki anlamlı bir farklılık olmadığı ( $t=1,698$ ;  $p>0,05$ ) belirlenmiştir.

**Tablo 4.22:** Örgütsel Adaletin Katılımcıların Kurum Duruma Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Örgütsel Adalet	Rize	187	2,85	,693	,439	,661
	Adıyaman	214	2,81	,925		

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların örgütsel adalet ölçeğinin puanlarının kurum durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki anlamlı bir farklılık olmadığı ( $t=,439$ ;  $p>0,05$ ) belirlenmiştir.

**Tablo 4.23:** Duygusal Zekâ Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Duygusal Zekâ	Kadın	259		,59	<b>2,091</b>	<b>,037</b>
	Erkek	142		,63		

Tablo 4.23’te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların duygusal zekâ ölçeğinin puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ( $t=2,091$ ;  $p<0,05$ ) saptanmıştır. Ortalama değerlere bakıldığında kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre, daha fazla duygusal zekâyâ sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.24:** Duygusal Zekâ Katılımcıların Medeni Duruma Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Duygusal Zekâ	Bekâr	140		,59	<b>-3,122</b>	<b>,002</b>
	Evli	261		,60		

Tablo 4.24'te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların duygusal zekâ ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t=-3,122$ ;  $p<0,05$ ) belirlenmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında evli katılımcıların bekâr katılımcılara göre, daha fazla duygusal zekâyâ sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.25:** Duygusal Zekâ Katılımcıların Kurum Durumuna Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Duygusal Zekâ	Rize	187	3,45	,61	<b>-8,489</b>	<b>,000</b>
	Adıyaman	214	3,93	,51		

Tablo 4.25'te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların duygusal zekâ ölçeği puanlarının kurum durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki anlamlı bir farklılık olduğu ( $t=-8,489$ ;  $p<0,05$ ) saptanmıştır. Ortalama değerlere bakıldığında Rize ilindeki katılımcıların Adıyaman ilindeki katılımcılara göre, daha düşük duygusal zekâyâ sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.26:** Duygusal Emek Ölçeğinin Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Duygusal Emek	Kadın	259		,825	-1,210	,227
	Erkek	142		,822		

Tablo 4.26’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların duygusal emek ölçeği puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki anlamlı bir farklılık olmadığı ( $t=-1,210$ ;  $p>0,05$ ) belirlenmiştir.

**Tablo 4.27:** Duygusal Emek Ölçeğinin Katılımcıların Medeni Duruma Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Duygusal Emek	Bekâr	140		,882	1,698	,090
	Evli	261		,788		

Tablo 4.27’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların duygusal emek ölçeği puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ( $t=1,698$ ;  $p>0,05$ ) belirlenmiştir.



**Tablo 4.28:** Duygusal Emek Ölçeğinin Katılımcıların Kurum Duruma Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	t	p
Duygusal Emek	Rize	187	2,85	,693	,439	,661
	Adıyaman	214	2,81	,925		

Tablo 4.28’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların duygusal emek ölçeği puanlarının kurum durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki anlamlı bir farklılık olmadığı ( $t=,439$ ;  $p>0,05$ ) belirlenmiştir.

#### 4.2.8. Anova Testi

Örgütsel adaletin, duygusal zekânın ve duygusal emeğin; katılımcıların mesleki unvanlarına ve eğitim seviyelerine göre farklılaşım farklılaşmadığını test etmek amacıyla anova testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.29:** Örgütsel Adaletin Katılımcıların Mesleki Unvanına Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları

	n	Ort.	Std. Sapma	f	p	
Örgütsel Adalet	Doktor	45	3,09	,757	4,196	,016
	Hemşire	209	2,73	,848		
	Diğer	147	2,88	,791		

Tablo 4.29’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların mesleki unvanlarına göre örgütsel adalet ölçeğinden aldıkları puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı

( $F=4,196$ ;  $p<0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlere geçilmiştir. Bu amaçla yapılan Tukey testi sonucuna göre doktor olarak çalışanların en yüksek örgütsel adalete sahip iken en düşük grubun ise hemşire olarak çalışanların sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.30:** Örgütsel Adaletin Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları

		n	Ort.	Std. Sapma	f	p
Örgütsel Adalet	İlk-Orta- Lise	40	2,95	,972	,937	,423
	Ön lisans	94	2,82	,772		
	Lisans	218	2,77	,825		
	Lisansüstü	49	2,94	,791		

Tablo 4.30'da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel adalet ölçeğinden aldıkları puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı olmadığı ( $F=,937$ ;  $p>0,05$ ) belirlenmiştir.

**Tablo 4.31:** Duygusal Zekânın Katılımcıların Mesleki Unvanına Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları

		n	Ort.	Std.	f	p
Duygusal Zekâ	Doktor	45	3,50	,57	3,495	,031
	Hemşire	209	3,71	,60		
	Diğer	147	,76	,62		

Tablo 4.31'de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların mesleki unvanlarına göre duygusal zekâ ölçeğinden aldıkları puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi

(ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı ( $F=3,495$ ;  $p<0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlere geçilmiştir. Bu amaçla yapılan Tukey testi sonucuna göre hemşire olarak çalışanlar en yüksek duygusal zekâyâ sahip grubu oluştururken; duygusal zekâyâ sahip en düşük grubun ise ATT, teknisyen Laborant vb. unvanlara sahip grup olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.32:** Duygusal Zekânın Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları

		n	Ort.	Std. Sapma	f	p
Duygusal Zekâ	İlk-Orta- Lise	40	3,74	,84	,897	,443
	Ön lisans	94	3,78	,47		
	Lisans	218	3,70	,61		
	Lisansüstü	49	3,61	,60		

Tablo 4.32’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların eğitim durumlarına göre duygusal zekâ ölçeğinden aldıkları puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olmadığı ( $F=,897$ ;  $p>0,05$ ) belirlenmiştir.

**Tablo 4.33:** Duygusal Emek Ölçeğinin Katılımcıların Mesleki Unvanına Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları

		n	Ort.	Std.	f	p
Duygusal Emek	Doktor	45	2,89	,455	3,313	,037
	Hemşire	209	3,12	,572		
	Diğer	147	3,07	,527		

Tablo 4.33'te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların mesleki unvanlarına göre duygusal emek ölçeğinden aldıkları puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı ( $F=3,313$ ;  $p<0,05$ ) bulunmuştur. Bu sonucun ardından farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizlere geçilmiştir. Bu amaçla yapılan Tukey testi sonucuna göre hemşire olarak çalışanlar en yüksek duygusal emeğe sahip iken duygusal emeğe sahip en düşük grubun ise ATT, teknisyen Laborant vb. unvanlara sahip grup olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.34:** Duygusal Emek Ölçeğinin Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Test Sonuçları

		n	Ort.	Std. Sapma	f	p
Duygusal Emek	İlk-Orta- Lise	40	3,13	,647	2,336	,073
	Ön lisans	94	3,12	,527		
	Lisans	218	3,09	,549		
	Lisansüstü	49	2,89	,451		

Tablo 4.34'te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların eğitim durumlarına göre duygusal emek ölçeğinden aldıkları puanların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olmadığı ( $F=2,336$ ;  $p>0,05$ ) belirlenmiştir.

#### 4.2.9. Kruskal-Wallis Testi

Örgütsel adaletin, duygusal zekânın ve duygusal emeğin; yaş gruplarına göre farklılaşp farklılaşmadığına (aynı zamanda farklılığın anlamlılığını) test etmek amacıyla Anova testinin parametrik olmayan karşılığı olarak Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.35:** Örgütsel Adaletin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Yaşınız	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
Örgütsel Adalet	18-25	71	233,06	8,296	,040
	26-35	191	187,12		
	36-45	110	204,78		
	46 ve üstü	29	199,60		

Tablo 4.35'te görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların örgütsel adalet ölçeği puanlarının katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla -değerler normal dağılım göstermedikleri için- nonparametrik testlerden Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Katılımcıların yaş gruplarına göre örgütsel adalet anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $x^2=8,296$ ;  $p<,05$ ) belirlenmiştir. Katılımcılardan 18-25 yaş aralığında olan grubun sıra ortalamasının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu, en düşük sıra ortalamasının ise 26-35 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte ikişerli gruplar arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, örgütsel adalet puanlarının katılımcıların yaş gruplarına göre, 18-25 yaş aralığı ve 26-35 yaş aralığı katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve 18-25 yaş aralığındaki katılımcıların daha yüksek sıra ortalamasına sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer gruplar arasında yapılan ikişerli gruplar arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 4.36:** Duygusal Zekânın Yaş Gruplarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Yaşınız	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
Duygusal Zekâ	18-25	71	185,65	4,514	,211
	26-35	191	195,02		
	36-45	110	218,55		
	46 ve üstü	29	211,43		

Tablo 4.36’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların duygusal zekâ ölçeği puanlarının katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla -değişkenler normal dağılım göstermedikleri için- non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Katılımcıların yaş gruplarına göre duygusal zekâlarının anlamlı bir farklılık göstermediği ( $x^2=4,514$ ;  $p>,05$ ) belirlenmiştir.

**Tablo 4.37:** Duygusal Emek Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	Yaşınız	N	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	p
Duygusal Emek	18-25	71	215,98	9,089	,028
	26-35	191	187,38		
	36-45	110	222,13		
	46 ve üstü	29	173,88		

Tablo 4.37’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların duygusal emek ölçeği puanlarının katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla -değişkenler normal dağılım göstermedikleri için- non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Katılımcıların yaş gruplarına göre duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $x^2=9,089$ ;  $p<,05$ ) belirlenmiştir. Katılımcılardan 36-45 yaş aralığında olan grubun sıra ortalamasının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu, en düşük sıra ortalamasının ise 46 ve üstü yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte ikişerli gruplar arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, duygusal

emek puanlarının katılımcıların yaş gruplarına göre, 26-35 yaş aralığı katılımcıların, 36-45 yaş aralığı katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların daha yüksek sıra ortalamasına sahip olduğu belirlenmiştir. Diğer gruplar arasında yapılan ikişerli gruplar arasında yapılan Mann Whitney U testi sonucuna göre, anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün küreselleşen dünyasında etkin ve verimli çalışmak bütün örgütler için gerekli bir durumdur. Bu gereklilik sadece büyümek ve kar elde etmek için kurulmuş olan şirketler için geçerli değildir. Sosyal devlet anlayışının hâkim olduğu ülkelerde (ülkemiz de dâhil) kamu hizmeti için kurulan örgütler de bu gereklilikleri yerine getirmek zorundadırlar. Çünkü örgütler artık kar elde etmek ve büyümekten ziyade örgütsel prestije daha çok önem vermektedirler. Bundan dolayı örgütler müşteri memnuniyetini sağlamayı ve verdikleri hizmetin tekrar talep edilmesini amaçlamaktadırlar.

Bu noktada duygusal emek örgütler için büyük önem taşımaktadır. Duygusal emek; çalışanların müşteri memnuniyetini sağlamak için örgütün beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olarak duygularını düzenlemelerini ifade etmektedir. Burada çalışanların hizmet sunarken sahip oldukları ruh hallerinden ve buna bağlı olarak gösterdikleri davranışlardan ziyade (soğuk bir yüz ifadesi, mutsuz jest ve mimikler vs...) o anda takınmaları gereken tutumlar ön plana çıkmaktadır. Örneğin bireysel ve/ya ailesel problemleri olan bir çalışan doğal olarak mutsuz ve isteksiz görünebilir. Fakat duygusal emek bilinci olan, müşterilerle yüz yüze iletişim kuran ve müşterilere birebir hizmet sunan çalışanlar o anda müşteri memnuniyetini olumlu olarak etkileyecek biçimde duygularını kontrol etmek durumundadırlar.

Ancak duygusal emek başarılması kolay olan bir şey değildir. Öncelikle duygusal emek davranışını göstermesi gereken çalışanın duygusal zekâ yeterliliğinin yüksek olması gerekir. Çünkü kendi duygularının ve başkalarının duygularının farkında olmayan ve empati kurma yeteneği zayıf olan bir çalışan istese dahi duygusal emek gösteriminde başarılı olamaz. Bunun yanı sıra çalışanın, örgütü duygusal emek vermeye değer bir yer olarak benimsemesi gerekir. Bundan dolayı örgüte ait algıladığı örgütsel adalet algısının olumlu olması gerekir. Aksi takdirde bunu gereksiz bir eylem olarak değerlendirir. Duygusal emeğin öncelleri olarak duygusal zekânın ve örgütsel adaletin yanı sıra başka önceller de bulunmaktadır. Ancak bu önceller bu çalışmanın konusu dışında kalmaktadır. Duygusal emek sadece bu öncellerden dolayı değil sebep olduğu birtakım olumsuz durumlardan (tükenmişlik gibi) dolayı da yerine getirilmesi güç bir durumdur.



Bu araştırmada duygusal emek bağımlı değişken olarak ele alınıp bunun örgütsel adalet ve duygusal zekâ bağımsız değişkenleriyle olan ilişkisi araştırılmıştır. Literatürde duygusal emek ile ilgili yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak duygusal emeği; örgütsel adalet ve duygusal zekâ ile birlikte değerlendiren herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bu çalışma önemli bir boşluğu doldurmaktadır ve ilgili bilim dalında bu konuyla ilgili oluşan bilgi birikimine katkı sunmaktadır. Ayrıca özel sektörde rekabet eden hizmet işletmeleri için de bu çalışma kıymetli bilgiler vermektedir.

Zira toplam kalite anlayışına uygun bir müşteri memnuniyeti sağlamak için sadece sunulan hizmetler ve ürünlerin kalitesi yeterli olmamaktadır. Bunları sunan çalışanların müşteriler üzerinde bıraktıkları intiba da örgütün tekrar tercih edilip edilmeyeceğini belirleyen en önemli kriterlerden bir tanesidir. Örneğin bir müşteri sunulan bir hizmetten/üründen memnun kalmazsa bunun iadesini talep edebilir ve bu talebin karşılanması örgüt için katlanabilir bir maliyettir. Fakat ürünü/hizmeti sunan çalışandan memnun kalınmazsa çalışanın değiştirilmesi kolay değildir. Çünkü işgören devir hızının yüksek olması gibi olumsuzluklar örgütlerde etkinlik ve verimliliği olumsuz etkilediği gibi örgüte yüksek maliyetler de yükler.

Duygusal emek çoğunlukla hizmet sektöründe ve müşterilerle yüz yüze etkileşimin olduğu diğer sektörlerde önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda hastane gibi örgütler de duygusal emeğin önemli olduğu yerlerdir. Çünkü hastalar sağlık problemlerinin (problem muhtemel dahi olsa) sebep oldukları olumsuz psikolojiden dolayı sağlık çalışanlardan daha çok ilgi ve alaka beklemektedirler. Bu ilgi ve alaka her zaman gülen bir yüz şeklinde olmayıp durumun gerekliliklerine göre ciddiyeti ifade eden bir duruş da olmaktadır.

Ayrıca hastanelerde hastaların yanı sıra hasta yakınları da sağlık çalışanlarının göz ardı edemeyecekleri unsurlar arasında yer almaktadırlar. Çünkü bazı durumlarda sağlık çalışanı hastanın kendisinden dolayı hastanın yakınlarından biriyle muhatap olmaktadır. Bu da sağlık çalışanlarının duygusal emek konusunda daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiğini göstermektedir.

Araştırmada Adıyaman ve Rize illerinde yer alan eğitim ve araştırma hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algıları ve duygusal zekâ seviyeleri ve bu değişkenlerle duygusal emek gösterim performansları arasında

ilişki olup olmadığı, ilişki varsa ne düzeyde olduğunu incelemek amacıyla geliştirilen hipotezlere dayalı ölçüm araçları geliştirilmiş, tanımlayıcı ve yorumlayıcı istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Tanımlayıcı istatistik analizleri, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının algıları, eğilimleri ve demografik bilgilerinin yer aldığı bölümlerden elde edilen verilerden yararlanarak yapılmıştır. Yapılan tanımlayıcı istatistik analizleri neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında kadın çalışanların sayısı erkek çalışanların sayısının neredeyse iki katı olduğu görülmektedir. Bu sonuç araştırma için olumlu bir özelliktir. Çünkü kadınlar duygulara verdikleri önem ve hassasiyet göz önüne alındığında duygusal zekâ konusunda erkeklerden daha başarılı görünmektedirler. Bundan dolayı duygusal emek gösterim performansları da daha yüksek olmaktadır. Ayrıca araştırmadaki bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre kadınların erkeklere oranla daha fazla duygusal zekâyâ sahip oldukları görülmüştür. Bu anlamda her iki analiz sonucunda bir paralellik olduğu söylenebilir

Araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları ele alındığında evli çalışanların bekâr çalışanlardan daha fazla oldukları (yaklaşık iki katı) görülmektedir. Ayrıca araştırmadaki bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre evli çalışanların bekâr çalışanlarla kıyaslandığında daha fazla duygusal zekâyâ sahip oldukları görülmüştür. Bu noktada da her iki analiz arasında bir benzerlik olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların çoğunun 26-36 yaş aralığında oldukları belirlenmiştir. Bunun da anket formunun daha özverili ve ciddi bir şekilde cevaplanmasını sağlayan faktörlerden biri olduğu düşünülmektedir. Çünkü anket formları dağıtılırken yapılan tahmini gözlemlere göre bu yaş grubunda bulunan katılımcıların daha özenli ve dikkatli oldukları görülmüştür. Aynı zamanda örgütte/meslekte yeni olan çalışanlar -yüksek beklentileri yüzünden- daha fazla tükenmişlik hissetmektedirler. Bu sebeple daha genç ve yeni çalışanlar anket formlarını cevaplarırken olumsuz duygulardan daha fazla etkilenmekte ve/ya anket formlarına güvensiz yaklaşmaktadırlar. Örgütte/meslekte eski olan çalışanlar ise -zaman kaybı mefhumuyla- çalışmaya katılmada isteksiz

davranmaktadırlar. Ancak bu yaş grubunun herhangi bir ayırt edici özelliği yapılan Kruskal-Wallis testi tarafından desteklenmemiş olup bahsedilen bu nitelikler kişisel gözlemlere dayanmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların mesleki unvanına göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların çoğunun hemşire olarak görev yaptığı belirlenmiştir. Çünkü hemşireler adı geçen meslek grupları arasında kendilerine en kolay ulaşılabilen ve araştırmaya katılımda en gönüllü olan grubu oluşturmaktadırlar. Aynı zamanda bu sonuç ise mevcut araştırmanın beklentileriyle de örtüşür durumdadır. Çünkü özellikle duygusal emek ve duygusal zekâ gibi konularda kadınların daha belirgin bir role sahip olduğu (hemşirelik mesleğinde kadınların sayıca fazla olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır) konuyla ilgili literatür çalışmalarında rahatlıkla görülmektedir.

Bununla birlikte hemşireler sağlık çalışanları arasında –bazı istisnalar hariç- hastalarla yüz yüze iletişimleri ve hastalarla geçirdikleri zaman en fazla olan meslek grubudur. Aynı zamanda hemşireler pozisyonları itibariyle hastalarla ilgilenirken daha yüksek duygusal emek performansı göstermek durumundadırlar. Bunun için de duygusal zekâ yeterliliklerinden daha fazla yararlanmaktadırlar. Çünkü duygusal emeğin yerine getirilmesinde duygusal zekânın büyük bir rolü bulunmaktadır. Araştırmada yapılan Anova Test sonuçları da bu teorik bilgiyi destekler niteliktedir. Zira bu testin sonuçlarına göre duygusal emek ve duygusal zekâ konularında hemşireler diğer gruplara göre daha yüksek değerlere sahiptirler.

Araştırmaya katılan katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların çoğunun lisans ve lisansüstü mezunu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeylerinin çoğunlukla lisans ve lisansüstü derecede olması anket sorularının daha ciddi ve bilinçli bir şekilde cevaplanması açısından arzu edilir bir durumdur. Çünkü eğitim durumu yüksek olan bireyler okudukları soruları daha iyi anlamaktadırlar. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek olan katılımcılar araştırma konusuyla ilgili daha fazla bilgiye sahiptirler. Bu yüzden anket soruları bu tür katılımcıların dikkatlerini daha çok çekmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları kurumun bulunduğu yere göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların çoğunun Adıyaman'dan katıldığı belirlenmiştir. Ancak yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre katılımcıların kurum dağılımı sadece duygusal zekâ değişkeninde anlamlı bir farklılık göstermiştir.

Buna göre Rize ilindeki katılımcılar duygusal zekâ seviyesinde Adıyaman ilindeki katılımcılara kıyasla daha yüksek değerlere sahiptir. Örgütsel adalet ve duygusal emek değişkenlerinde ise kurum dağılımları anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu sonuç da genel olarak duygusal zekâ, duygusal emek ve örgütsel adalet gibi örgütsel davranış konularında örgüt içi dinamiklerin daha etkili olduklarını göstermektedir. Her ne kadar örgütün içinde yer aldığı dış çevre koşulları çalışanları farklı açılardan etkiliyor olsa da örgüte yönelik adalet algıları ve bu algılar neticesinde sergiledikleri duygusal emek performansı örgütün kendi politikaları tarafından şekillendirilmektedir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracının (ölçek puanlarının) yapı geçerliliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla faktör analizi (açıklayıcı ve doğrulayıcı) uygulanmış ve bu analizlerin sonuçlarına göre her iki analizde de düşük yük değerine sahip maddeler belirlenmiş ve birbirleriyle kıyaslanmışlardır. Kıyaslama sonucunda bu maddelerin aynı maddeler oldukları tespit edilmiştir. Bu yüzden bu maddeler analiz dışı bırakılmış ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 24 maddeden elde edilen korelasyon matrisi veri olarak kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için iyilik uyum indeksleri'nin bütün uyum değerlerinin kabul edilebilir bir değerde olduğu belirlenmiştir. Bu şekilde araştırmanın yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Ölçeklerin güvenirliğini test etmek amacıyla güvenirlik analizi yapılmış ve çıkan sonuçlara göre; en düşük iç tutarlılık katsayısının ,789 olduğu, en yüksek ise ,916 şeklinde olduğu belirlenmiştir. Bu veriler ışığında ölçeğin hem alt boyutlarının hem de tüm ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuç araştırmanın bir bütün olarak bilimsel ölçütlere uygun olduğunu göstermektedir.

Ortalama açıklanan varyansa ait tanımlayıcı istatistikler yardımıyla değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisi araştırılmıştır. Bu sonuçlara göre en yüksek korelasyon ilişkisi etkileşimsel adalet ve prosedürel adalet arasında olurken; samimi davranma ve duygusal zekâ arasında da yüksek bir korelasyon ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca etkileşimsel adalet ile dağıtımsal adalet ve dağıtımsal adalet ile prosedürel adalet arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Çalışmanın bütünü açısından bakıldığında duygusal zekâ ile samimi davranma arasında yüksek bir ilişkinin olması önemlidir. Çünkü duygusal zekâ, duygusal emeğin tamamlayıcı ve destekleyici bir unsuru olarak ele alınmaktadır. Ayrıca samimi davranma duygusal emeğin en çok arzu edilen boyutudur. Çünkü samimi davranmayı başarabilen çalışanlar müşterileri daha

çok memnun etmektedirler. Bu da örgütler için müşteri bağlılığı ve devamlılığı demektir. Samimi davranma sadece örgütler için değil çalışanların kendisi için de önemli bir davranış modelidir. Çünkü samimi davranabilen çalışanlar tükenmişlik gibi duygusal emeğin olumsuz sonuçlarından daha az etkilenmektedirler. Bu da çalışanlar için örgütsel bağlılığı/adanmayı desteklediği için örgütsel verimliliği arttırıcı bir nitelik olmaktadır.

Araştırmada bağımlı değişken olarak; “çalışanların duygusal emek” ve bağımsız değişkenler; “çalışanların örgütsel adalet algıları” ve “çalışanların duygusal zekâ seviyeleri” olarak ele alınmıştır. Bu değişkenlerin birbirlerine olan etkileri ve bu değişkenlere dayanarak oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Bu modellemeden yararlanılarak YEM uyum değerleri ve YEM yol analizleri sonuçları verilmiştir.

Bu sonuçlara göre **H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9** ve **H10** desteklenmemiştir. Bu hipotezler örgütsel adaletin (alt boyutlarıyla birlikte) ve duygusal zekânın duygusal emeğe (alt boyutlarıyla birlikte) olan etkileri üzerine kurulmuşlardır. Ancak bu çalışmada yapılan analizler bu değişkenler arasında herhangi bir ilişki saptayamamıştır. Bu sonuç literatürde yer alan bazı bilimsel çalışmalarla (Keleş, 2004; Üstün, 2017 vb.) çalışmalarla çelişki içinde görünmektedir.

Ancak örgütsel adaletin duygusal emekle ilişkisini ispatlayan bu çalışmalar özel sektörde yürütülmüştür. Türkiye’de kamu sektörü iş garantisi kapsamında değerlendirildiği ve daha çok tercih edildiği için kamu çalışanları bazen kendilerini çalıştıkları kuruma bağlı hissetmekten uzak kalmaktadırlar. Bundan dolayı buldukları kuruma karşı olumsuz örgütsel adalet algıları varsa; tayin ve terfi gibi yöntemlerle başka bir kuruma daha rahat geçiş sağlamaktadırlar. Fakat özel sektörde –özellikle hizmet sektöründe- iş garantisi daha kısıtlı olduğu ve örgüt değiştirmenin de kamu sektörüne nazaran daha zor olduğu gibi gerçekler göz önüne alındığında çalışanların duygusal emek gibi davranışlarla pozisyonlarını korumak istemeleri anlaşılır bulunmaktadır. Bu durumda kamu kurumlarında yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin farklı bazı değişkenlerle birlikte araştırılması gerekmektedir. Veya duygusal emek ve duygusal zekâ konuları incelenirken örgütsel adaletten ziyade başka değişkenlerin göz önüne alınması gerekmektedir.

Yapılan analizlerin sonuçları **H11**'i (Duygusal zekâ yüzeysel rol yapmayı negatif ancak anlamlı olarak etkiler) , **H12**'yi (Duygusal zekâ derinden rol yapmayı pozitif ve anlamlı olarak etkiler) ve **H13**'ü (Duygusal zekâ samimi davranmayı pozitif ve anlamlı olarak etkiler) desteklemektedir. **H11**'de DZ ile YRY arasında negatif yönde ancak anlamlı bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır. Bu hipoteze temel oluşturan varsayım şu şekildedir: duygusal zekâ seviyesi yüksek yani kendi duygularının ve karşısındaki kişilerin duygularının farkında olan ve empati kurabilen bir birey gerçek duygularını maskeleyerek yapmacık roller yapmayı da içeren yüzeysel rol yapmada çok zorlanacaktır. Bu yüzden yüksek derecede yüzeysel rol yapanlar daha çok duygusal zekâ seviyesi düşük olanlar olacaktır. Bununla birlikte duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireyler daha derinden ve samimi roller yapmada başarılı olacaktır ki bu varsayımlarda **H12** ve **H13** olarak ispatlanmıştır.

Araştırmada örgütsel adalet, duygusal zekâ ve duygusal emek değişkenlerinin demografik değişkenlerle ilişkili olduğu ileri sürülmüştür (**H14**, **H15** ve **H16**). Bu hipotezler bağımsız örneklem t-testi, anova ve Kruskal Wallis testleriyle test edilmiştir. Bu analizlerden çıkan sonuçlara göre “örgütsel adalet ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi desteklenmiştir (**H14**). Demografik değişkenlerden meslek unvanının ve yaşın örgütsel adalet ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır. Buna göre; örgütsel adalet algısı doktorlarda en yüksekken hemşirelerde en düşük çıkmıştır. Bu da doktorluk unvanının doktorlara verdiği ayrıcalıkla açıklanabilir. Çünkü hastane yönetim kademelerinde üst kademeyi doktorların oluşturdukları gerçeğine dayanmaktadır. Örgütsel adaletin yaşla ilişkisine bakıldığında 18-25 yaş aralığı ile 26-35 yaş aralığı arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve 18-25 yaş aralığının daha yüksek sıra aralığına sahip olduğu görülmüştür. Bu yaş aralığının ne meslekte çok yeni ne de bıkkınlık ve tükenmişliğe sebep olacak çok eski olmaları durumuyla izah edilebilir.

Araştırmada “duygusal zekâ ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi de desteklenmiştir (**H15**). Buna göre duygusal zekâ seviyesi; cinsiyete göre kadınlarda, medeni duruma göre evlilerde ve kurum dağılımına göre Rize’de görev yapanlarda daha yüksek çıkmıştır. Meslek unvanına göre ise duygusal zekâ seviyesi hemşirelerde en yüksek orana sahipken ATT, laborant gibi diğer meslek

unvanlarında en düşük oranda gözlenmiştir. Eğitim durumu ve yaşın ise duygusal zekâ ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür. Burada hastane çalışanlarında kadınların, evlilerin ve hemşirelerin iş ortamında daha yüksek sosyal beceriler sergiledikleri sonucu çıkarılabilir. Çünkü duygusal zekânın en önemli çıktılarında biri de kişilerin sahip oldukları duygusal yeterlilikleri iş ve özel yaşamlarında etkin ve yapıcı bir biçimde kullanmalarındadır.

Son olarak araştırmada “duygusal emek ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi de aynı şekilde desteklenmiştir (**H16**). Test sonuçlarına göre duygusal emek meslek unvanına göre hemşirelerde en yüksek orana sahipken att, laborant gibi diğer meslek unvanlarında en düşük orana sahiptir. Bu sonuç bir önceki paragrafta hemşirelerle ilgili yapılan tespitle uyumlu haldedir. Çünkü hastanelerde hastalarla en fazla vakit geçirenler ve duygusal emek gösteriminde bulunanlar hemşirelerdir. Yaş’a göre 36-45 yaş aralığı en yüksek sıra ortalamasına sahipken 46 ve üstü yaşlarda en düşük sıra ortalamasına sahiptir. Bu sonuç da gayet anlamlı bir sonuçtur. Çünkü duygusal emek gösterimi psikolojik olarak çok yıpratıcı bir eylemdir ve zaman içerisinde kişinin duygularını tüketen bir davranış biçimidir. Bu noktada meslek hayatının sonlarına gelmiş çalışanlarda düşük seviyede olması kabul edilebilir bir durumdur.

### **Kurumlara yönelik öneriler**

- Çalışanların örgütsel adalet algılarını maksimum düzeyde olumlu tutacak politikaları benimsemelidirler ve bunu kararlı bir şekilde uygulamalıdır.
- Çalışanların duygusal zekâ seviyelerini yükseltmek için konuyla ilgili uzman kişi ve kuruluşlardan profesyonel destek almalı ve bunu daha kurumsal ve sürdürülebilir kılmak için düzenli eğitim programlarından çalışanları faydalandırmalıdır.
- Çalışanların istek ve beklentileriyle kurum beklentilerini uyumlaştırmak için duygusal emek konusuna eğitim programları aracılığıyla önem vermelidirler. Ayrıca duygusal emek davranışını çalışanlarda kalıcı hale getirmek için kurum içerisinde tablo vb. görsel araçlardan yararlanmalıdırlar.

- Yüzeysel rol yapma belli bir eşikten sonra çalışanlar için psikolojik bir yük haline gelmektedir. Aynı zamanda müşteriler bazen bu davranışı olumsuz olarak değerlendirmektedir. Bu yüzden kurumlar derinden rol yapma davranışını daha fazla desteklemelidirler.
- Yoğun duygusal emek gösteriminden dolayı çalışanlarda meydana gelebilecek tükenmişlik ve işten ayılma gibi olumsuz psikolojik durumların önüne geçmek için kurum içinde düzenlenen toplantılarda çalışanları takdir ve teşvik etmelidirler.
- Müşterilerden zaman zaman gelen bazı şikâyetleri dikkatle incelemeli ve titizlikle soruşturmalıdırlar. Aksi takdirde yüzeysel ve dikkatsiz bir yaklaşım çalışanlarda hayal kırıklığı yaratabilir. Bu hayal kırıklığı da örgütsel bağlılığı ciddi bir biçimde zedeleyebilir. Örgüt yöneticileri bu konuları da hassasiyetle takip etmelidirler.
- Bütün çalışanlardan benzer davranış modelleri göstermelerini beklememelidirler; bunun yerine bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak her çalışanın kişisel davranış sitilini temel amaca doğru yönlendirmelidirler.
- Örgüt içerisinde özellikle de çalışanları ilgilendiren kararlar alındığında muhakkak onların da görüşlerini alarak kurumsal bir katılımı sağlamaya çalışmalıdırlar. Kararlar alındıktan sonra bu kararları çalışanlara uygun ve kibar bir dille iletmelidirler.
- Özellikle üst kademe yönetimde ve genel olarak bütün bir örgüt içerisinde yukarıda verilen öneriler hakkında sürekli bir bilinç oluşturmalı ve bunu bir örgüt kültürü olarak kurumsal bir çerçeveye oturtmalıdırlar.

#### **Araştırmacılara yönelik öneriler**

- Bundan sonra yapılacak çalışmalarda kamu ve özel sektöre ait değişik kurumlarda duygusal zekânın ve örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi araştırılabilir.
- İki farklı bölge yerine Türkiye genelinde faaliyet gösteren çalışanlara ulaşım daha geniş yelpazeli bir çalışma yapılabilir.



- Örgütsel adalet ve duygusal zekâ dışında da duygusal emeği etkileyen farklı bağımsız değişkenlerle benzer bir çalışma yürütülebilir. Böylelikle duygusal emeği etkileyen değişkenler daha bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilebilir.



## KAYNAKÇA

Abraham, R., “Emotional dissonance in organizations: Antecedents, consequences, and moderators”, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 1998/124, (2), pp: 229-246.

Acar, F., “Duygusal Zekâ ve Liderlik”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002, (12), ss: 53-68.

Adams, J.S., “Inequity in social exchange. In L. Berekowitz (Ed.)”, *Advances in experimental social psychology*, 1965, (2), pp. 267-299. New York: Academic Press.

Aguilera, R.V., D.E., Rupp, vd., “Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations”, *Academy Of Management Review*, 2007/32, (3), pp: 836-863.

Ahmad, R., (2010) *Direct and Interactive Effects of Organizational Justice and Perceptions of Politics on Personal and Organizational Outcomes*, (Unpublished Dissertation), International İslamic University, Faculty of Management Sciences, Islamabad (Pakistan).

Akkoç, Z., (2007) *Duygusal Zekâ*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş (T.C.).

Aksütlü, S., (2013) *Sağlık Çalışanlarında Duygusal Zekâ ve Tükenmişlik İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Aleksynska, M., “Attitudes towards Immigrants and Relative Deprivation: The Case of a Middle-Income Country”, *Munich Personal RePEc Archive* , 2007, pp: 4595.

Allen, D.V., R.W., Griffeth, vd., “Structural Validity and Generalisability of a Referent Cognitions Model of Turnover Intentions” *Applied Psychology: An International Review*, 2008 doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00374.x.

Akbıyık, M, (2013) Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir (T.C.).

Akçay, Cengiz, Adil Çoruk, “Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme”, Eğitimde Politika Analizi Dergisi Temmuz, 2012/1, (1), ss. 3-25.

Akgündüz, Yılmaz, Tülay Güzel, “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 2014/14, (3), ss.1-13.

Akkoç, Z, (2007) Duygusal Zekâ, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş (T.C.).

Ammari, Nedra Bahri, Anil Bilgihan, “The effects of distributive, procedural, and interactional justice on customer retention: An empirical investigation in the mobile telecom industry in Tunisia”, Journal of Retailing and Consumer Services, 2017, (37), pp: 89–100.

Anari N.N., “Teachers: Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Organizational Commitment”, Journal of Workplace Learning, 2012/24, pp: 256–269.

Arkun, T. (2011). İşyeri İzleme Faaliyetleri ile Çalışanların Örgütsel Algıları İlişkisi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Arslan, R., İ.,Mazan, vd., “Yönetimde Değişen Duygu Zekâ İlişkisi Ve Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma”, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2013/6, (3), ss.99-116.

Aslan, Ş., (2013), Duygusal Zekâ Dönüşümcü ve Etkili Liderlik, (2.Baskı), Eğitim Yayınevi, Konya.

Ashforth, Blake E, Ronald H Humphrey, “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity”, Academy of Management: The Academy of Management Review, vol. 1993/18,(1), pp. 88-115.

Austin, E.J., T. C.P., Dore, vd., “Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour”, *Personality and Individual Differences* 2008/44, pp: 679–688.

Ayhan, Ö, (2013) Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze (T.C.).

AZİM KHANİ, A., (2014) Genç Ve Yetişkin Kayakçılarda Zihinsel Beceri, Duygusal Zekâ Ve Yarışma Kaygısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum (T.C.).

Aziri, B., “Job Satisfaction: A Literature Review”, *Management Research And Practice* 2011/3, (4), pp: 77-86.

BABAOĞLAN, E., “Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ”, *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010/11, (1), ss.119-136.

Bağcı, Zübeyir, Yeliz Mohan Bursalı, “Duygusal Emegın İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma”, *KAÜ İİBF Dergisi*, 2015/6, (10), ss.69-9.

Bar-On, R., “The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)”, *Psicothema*, Vol. 18/2006, supl., pp. 13-25. ISSN 0214 - 9915 CODEN PSOTEG.

BARUTÇUGİL, İsmet. (2014). *Liderlik. Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti. İstanbul.*

Basım, H.Nejat, Memduh Beğenirbaş, “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”, *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 2012/19, (1), Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa.

Basım, H.Nejat Memduh Beğenirbaş, “Duygusal Emekte Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü: Görgül Bir Araştırma”, *Cankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 2015/10, (1), ss.45-57.

Baş Bulut, Merve, Burhan Kılıç, “Duygusal Emek Boyutları, Süreci ve Sonuçlarının Engelli Turizm Pazarında Değerlendirilmesi”, Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi 2014/2, ss.67-83.

Batool, B.F., “Emotional Intelligence and Effective Leadership”, Journal of Business Studies Quarterly, 2013/4, (3), pp: 84-94.

Bayram, N., S., Aytac, vd., “Emotional Labor and Burnout at Work: A Study from Turkey”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2012/65, pp: 300 – 305.

Becker, William J., Russell Cropanzano, “Chapter 8 Display Rules and Emotional Labor within Work Teams”, Research on Emotion in Organizations, 2011/7, pp: 197-223.

Begenirbaş, M., “İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2014/4, (2), ss.223-246.

Begenirbaş, Memduh, Cem Harun Meydan, “ Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2012/14, (3), ss.159-181.

Biçkes, D.M., C., Yılmaz, vd., “Duygusal Emek ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2014/9, (2), ss.97- 121.

Bies, Robert J, J.F., Moag, “Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds.,” Research on Negotiations in Organizations, Vol. 1/1986, JAI Press, Greenwich, ss.43-55.

Bilgiç, R., “İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme”, Türk Psikoloji Yazıları, Aralık 2008/11, (22), ss. 66-77.

Bozkurt, F., “Sözlüklerdeki Temel Duygu Kavramlarının Yeniden Tanımlanması: Bir Yöntem Önerisi”, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Türkoloji Dergisi, 2014/21, (1), ss.25-34.

Bono, Joyce E., Meredith A., Vey, 'Toward Understanding Emotional Management at Work: A Quantitative Review of Emotional Labor Research', in CE Hartel, WJ Zerbe & NM Ashkanasy (eds), *Emotions in Organizational Behavior*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ, 2005, pp. 213-33.

Bradberry, Travis, Greaves, Jean. (2009). *Emotional Intelligence and Leadership*. <http://www.uaa.alaska.edu/sll/studentleadership/upload/Emotional-Intelligence-poe-3-15-14.pdf>. (25.05.2015).

Brotheridge, Céleste M, Alicia.A., Grandey, "Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work", *Journal of Vocational Behavior* 60/2002, pp: 17–39.

Brotheridge, Céleste M., Raymond T., Lee, "Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7/2002, pp: 57–67.

Brown, E.L., (2014) *Emotion Matters: Exploring the Emotional Labor of Teaching*, (Unpublished PhD dissertation), Graduate Faculty of the School of Education, University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA (U.S.A.).

Campbell, J.P., "Modelling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology", in Dunette, M.D. and Houghs, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, 1990, Palo Alto, CA, pp. 687-732.

Celik, M., A., Tabak, vd., "The Relationship Between Burnout and Emotional Labor of the Employees in Hospital Sector", *International Journal of Business and Management Studies*, 2/2010, (1), pp: 1309-8047.

Choi, Yeong Geong, Kyoung Seong., Kim, "Emotional Labor and Burnout in South Korea", *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, 2/2014, (3), pp: 82-86.

Choi, Yeong Geong, Kyoung Seong., Kim, “A Literature Review of Emotional Labor and Emotional Labor Strategies”, *Universal Journal of Management*, 3/2015, (7), pp.283-290, DOI: 10.13189/ujm.2015.030704.

Chu, K.H.L., (2002) *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*, (Unpublished dissertation), Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia (U.S.A.).

Cin, G İ, (2010) *360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi İle İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir (T.C.).

Cohen-Charash, Yochi, Paul E. Spector, “The role of justice in organizations: A meta-analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86/2001, (2), pp: 278-321.

Colquitt, Jason A., Jessica B. Rodel, “Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Interpreting Three Theoretical Perspectives”, *Academy of Management Journal*, Vol. 54/2011, (6), pp.1183-1206.

Cook, C.R., (2006), *Effects of Emotional Intelligence on Principals’ Leadership Performance*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Montana State University Bozeman, Montana (B.D.).

Cropanzano, Russell, Robert Folger, “Procedural justice and worker motivation. In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley (Eds.)”, *Motivation and leadership at work*, Vol. 6/1996, pp. 72-83. New York: McGraw-Hil.

Cropanzano, R., Z., Byrne, vd., “Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice”, *Journal of Vocational Behavior*, 58/2001, pp.164-209.

Cropanzano, R., D.E. Bowen, vd., “The Management of Organizational Justice”, *Academy of Management Perspectives*. November 2007, pp.34- 48.

Crowne, K.A., (2007), The Relationships among Social Intelligence, Emotional Intelligence, Cultural Intelligence and Cultural Exposure, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Temple University Graduate School, Philadelphia, Pennsylvania (U.S.A.).

Çakar, Ulaş, Yasemin, Arbak, “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 2003/18 (2), ss.83- 98.

Çaldağ, M.A, (2010) Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya (T.C.).

Çelik, Mücahit, Mehmet Sarıtürk, “Organizational Justice and Motivation Relationship: The case of Adiyaman University”, Journal of Social Science, Istanbul Commerce University, 21/2012, (1), pp.353-382.

Çelik, Mazlum, Ömer Turunç, “Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: İş-aile çatışmasının aracılık etkisi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 40/2011, (2), ss.226-250.

Çelik, Pınar, Yunus Topsakal, “Relationship between Emotional Labor, and Job Satisfaction and Emotional Exhaustion: A Case Study about Hotel Personnel In Antalya”, İşletme Araştırmaları Dergisi (Journal of Business Research Turk), 8/2016, (4), pp.202 -218.

Çetinkaya, Özlem, Ali Murat, Alparslan, “Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2011/16, (1) ss.363-377.

Çoruk, A., “Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33/2014, (1), ss.79-93.

Çüçen, M., (2014) Duygusal Zekâ İle Bütüncül Performansın Bir Unsuru Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi İdari Personeli Üzerine Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın (T.C.).



De Castro, A.B, (2002) The Effect of Emotional Labor on Depression and Job Dissatisfaction among Young Workers, (Unpublished PhD Thesis), Baltimore Maryland(U.S.A.), UMI Number 3080649.

Değirmenci, S, (2010) Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışı ve Etkileyen Faktörler, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul(T.C.).

Delice, Murat, Murat Günbeyi, “Duygusal Zekâ Ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2013/27, (1), s.209-239.

Deniz, M., “Duygusal Zekâ Boyutları İle Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, e-Journal of New World Sciences Academy, Volume: 7/2012, (2), Article Number: 3C0089, pp.45-66.

Deniz, M., Ö. Engin, vd., “Duygusal Zekâ Özelliği Ölçeği-Kısa Formu: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt 2013/38, (169), s: 407-419).

Devi, Suman, Manju Devi, “Emotional Intelligence And Age: A Study of Indian Automobile Sector”, SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG IJEMS), Vol. 4/2017, Issue (4), pp: 26-31.

Diefendorff, J.M., M.H., Croyle, vd., “The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies”, Journal of Vocational Behavior, 66/ 2005, pp. 339–357.

Diefendorff, J.M., R.J., Ericson, vd., “Emotional Display Rules as Work Unit Norms: A Multilevel Analysis of Emotional Labor Among Nurses”, Journal of Occupational Health Psychology, 16/2011, 2), pp: 170 –186.

Doğan, E, (2014) Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi: Adıyaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adıyaman (T.C.).

Doğan, Selen, Faruk Şahin, “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler için Öneme Kavramsal bir Bakış”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16/2007, (1), ss: 231-252.

Doğan, Selen, Özge Demiral, (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. MANİSA, Yönetim ve Ekonomi, 2007/14, (1), 209-230.

DÖKMEN, Üstün. (2009). Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati. Remzi Kitabevi, Ankara.

Dökmen, Ü., (2009), Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati. Remzi Kitabevi, Ankara. Eflatun, (2006), Devlet. İstanbul, Kare Yayınları.

Durgut, Mehmet, Cem Kahya, “Duygusal Emek Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Kamu İç Denetçileri Üzerinde Örnek Bir Uygulama”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi - Cilt: 13/2015, (1), ss.348-364.

Dursun, Yunus, Elif Kocagöz, “Yapısal Eşitlik Modellemesi Ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 35, Ocak-Temmuz 2010 ss.1-17.

Eğilmezkol, G, (2011) Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara(T.C.).

Elamin, Abdallah.M, Nasser Alomaim, “Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived in Saudi Arabia Work Environment?”, International Management and Review, Vol.7/2011, (1), pp.38-49.

El-Farabi, E. N., (1990), İdeal Devletin Yurttaşlarının Görüşlerinin İlkeleri. Çeviren: Prof. Dr. Ahmet Arslan, Ankara, Kültür Bakanlığı Yayınları/1121.

Erdogan, B., “Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals”, Human Resource Management Review 12/2002, pp.555–578.

Eren, E., (2011), Yönetim ve Organizasyon. Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Eren, E., (2012), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Eroğlu, E., “Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. Selçuk İletişim Dergisi, Cilt: 6/2010, (3), ISSN 1302-2865.

Eroğlu, Ş.G., “Örgütlerde Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 19/2014, ss. 147-160.

Eskew, D.E., "The role of organizational justice in organizational citizenship behavior." Employee Responsibilities and Rights Journal, 6/1993, (3), ss.185-194.

Fernández-Abascal E. G., M. D., Martín-Díaz, “Dimensions of Emotional Intelligence Related to Physical and Mental Health and to Health Behaviors”, Front Psychol. 2015; 6: 317. doi: 10.3389/fpsyg.2015.00317.

Frijda, N. H., (1986), The emotions. Cambridge University Press. Cambridge (U.K.).

Herbert J.F, “ Staff Burn-Out”, Journal of Social Issues, Vol.30, Number 1/1974, p.159-165.

Genç, V, (2013) Alanya’daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Ve Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale (T.C.).

Ghaziani, F.G., A., Safania, vd., “Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iran’s ministry of Sport Perspective”, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6/2012, (7), pp.179-188.

Goffman, E., (1959), Presentation of self in everyday life. The Overlook Press. New York (U.S.A.).

Goldman, B.M., J.E., Slaughter, vd., “Perceptions of Discrimination: A Multiple Needs Model Perspective”, *Journal of Management*, Vol.34/2008, (5), first published May 20, 2008; pp. 952–977. DOI: 10.1177/0149206308318613.

Goleman, D., (2015), *İşbaşında Duygusal Zekâ*, (14.baskı), Varlık Yayınları A.Ş., İstanbul.

Gorgi, HA., A., Ahmadi, vd., “The Impact of Emotional Intelligence on Managers’ Performance: Evidence from Hospitals Located in Tehran”, *Journal of Education and Health Promotion*, 4/2015, (63), doi: 10.4103/2277-9531.162383.

Gorji, M., “The Effect of Job Burnout Dimension on Employees’ Performance”, *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 1/ 2011, No. 4, November, pp: 243-246.

Görgülür, A.A., (2013) *Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde (T.C.).

Grandey, A.A., (1999) *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*, (Unpublished PhD dissertation), Colorado State University, Fort Collins, Colorado (The USA).

Grandey, A.A., “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology* Copyright 2000 by the Educational Publishing Foundation, Vol.5/2000, (1), pp.95-110.

Greenberg, J., “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, *Academy of Management Review*, 12/1987, (1), pp.9-22.

Greenberg, J., “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, *Journal of Management*, 16/1990, pp: 399-432. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639001600208>.

Gülova, A. A., B.T., Palamutçuoğlu, vd., “Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt: 28/2013, (2), ss.41-74.

Güngör, M., “Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları”, Kamu-İş Dergisi; C: 11/2009, (1), ss.167-184.

Gürbüz, S., “İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 41/2008, ss.49-77.

Gürbüz, Sait, Murad Yüksel, “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2009/9, (2), ss: 174-190.

Güriz, A., “Adalet Kavramı Üzerine”, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi, 2003, sayı 9, ss: 13-20.

Hackman, J. Richard, Greg R. Oldham, “Development of the job diagnostic survey”, Journal of Applied Psychology, 1975/60, pp: 574-580.

Hadler Rachell A, William E., Rosa, “Distributive Justice: An Ethical Priority in Global Palliative Care”, Journal of Pain and Symptom Management (2018), doi: 10.1016/j.jpainsymman.2017.12.483.

Han Tsai, M.C., (2012) An Empirical Study of the Conceptualization of Overall Organizational Justice and Its Relationship with Psychological Empowerment, Organizational Commitment and Turnover Intention in Higher Education, (Unpublished Dissertation), University of Washington, Washington D.C. (U.S.A.).

Hernaus, Tomislav, Nina Poloski Vokic, “Work design for different generational cohorts. Determining common and idiosyncratic job characteristics”, Journal of Organizational Change Management 2014/27, (4), pp: 615-641.

Holley, E.C., (2012) A Time for Cognitive Change: The Reappraisal of Anger, Interpersonal Injustice, and Counterproductive Work Behaviors, (Yayımlanmamış doktora tezi), University of Washington, Washington (U.S.A.).

Hochschild, A.R., “Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure” *American Journal of Sociology*, vol. 85/1979, (3), pp. 551-75.

Hochschild, A.R., (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, University of California Press, Berkeley, CA (U.S.A.).

Iplik, F.N., Y. Topsakal, vd., “The Effects of Emotional Labor on Job Attitudes of Hotel Employees: Mediating and Moderating Roles of Social Support and Job Autonomy”, *International Review of Management and Marketing*, Vol. 4/2014, (3), pp.175-186.

Iqbal, A., “Impact of Job Autonomy and Supervisor’s and Co-Workers’ Support on Job Burnout and Satisfaction: The mediating Role of Emotional Labor”, *International Journal of Economics and Management Sciences* Vol. 2/2013,, No. 6, pp. 67-7.

Irak, D.U., “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları* 7/2004, (13), ss.25-43.

Isaksson, K., (2010) Emotional exhaustion and distress after a counselling intervention for physicians. Research Institute, Modum Bad, Department of Behavioural Sciences in Medicine, Institute of Basic Medical Sciences, Faculty of Medicine, University of Oslo, Oslo (Norway).

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (Journal of Entrepreneurship and Development), Cilt: 5, Sayı: 1, 2010, s. 67-92.

İşmen, A. E., “Duygusal Zekâ ve Problem Çözme. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi”,2001, (13), pp: 111-124.

James, K., “The social context of organizational justice: cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. In *Justice in the Workplace*”, *Approaching Fairness in Human Resource Management*, Cropanzano R (ed.). Erlbaum: Hillsdale, NT, 1993, pp.21-50.

Johari, Johanim, Yahya, Khulida Kirana, "Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants", *European Journal of Training and Development*, Vol. 40/2016, Issue: 7, pp.554-575.

Johnson, Hazel-Anne M., (2004) The story behind service with a smile: The effects of emotional labor on job satisfaction, emotional exhaustion, and affective well-being,

(Unpublished master of arts theses), University of South Florida, College of Arts and Sciences, Department of Psychology, Florida(A.B.D.).

Judge, T A., E.F., Woolf, vd., “Is Emotional Labor More Difficult for Some than for Others? A Multilevel, Experience-sampling Study”, *Personnel Psychology*, vol. 62/2009, (1), pp. 57-88.

Kang, M., “The managed hand: the commercialization of bodies and emotions in Korean immigrant owned nail salons” *Gend. Soc.* 17/2003, pp.820–39.

Karabulut, E., (2014) Psikolojik Danışman Adaylarının Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Düşünme Stilleri Arasındaki İlişki, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir (T.C.).

Karamaraş, S., “Satış Çalışanlarında Duygusal Emek Ve İş Tatmini İlişkisi”, 2. Örgütsel Davranış Kongresi. Melikşah Üniversitesi, İİBF, Kayseri, 2014, ss: 545-552.

Karabanow, J., “The organizational culture of a street kid agency: Understanding employee reactions to pressures to feel”, In N.M. Ashkanasy & C.E. Hartel (Eds.), *Emotions in the workplace (165-176): Research, theory, and practice*. Westport, 2000, CT: Quorum Books.

Kaşlı, M., “İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2) 2007, ss: 159-174.

Kaya, Ufuk, Çağlar Kadir Özhan, “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt 3/2012, (2), ss: 109-130.

Keleş, Y., (2014) Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, (Yayımlanmamış doktora tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara(T.C.).

Keleşoğlu, Öztürk. (2007). Duygusal Zekâ. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Seminer Çalışması, Erzurum.

Kerr, R., J., Garvin, vd., "Emotional intelligence and leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, 27/2006, (4), pp: 265-279.

Khan, M.A., "Impact of Emotional Labour on Emotional Exhaustion, and Moderating Role of Social Support: An Empirical Study on Hospitality Industry in Pakistan", *Actual Problem of Economics*, 5/2012, pp: 321-329.

Kılıç, Burhan, Merve (Baş) Bulut, "Engelli Turistlerin Duygusal Emek Algısının Müşteri Memnuniyetine Etkisi", *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 5/2015, (1), ss: 15-24.

Kıray, A., (2011) Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale (T.C.).

Kızanıklı, M.M, (2014) Otel İşletmelerinde Duygusal Emek Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, (Yayımlanmamış doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Kinman, G., S. Wray, vd., "Emotional labour, burnout and job satisfaction in UK teachers: the role of workplace social support", *Educational Psychology*, 31/2011, (7),pp: 843-856, DOI: 10.1080/01443410.2011.608650.

Koivula, M., M., Paunonen, vd., "Burnout among nursing staff in two Finnish hospitals", *Journal of Nursing Management*, 8/2000, pp: 149–158.

Kopp, C.B., "Regulation of distress and negative emotions: A developmental view", *Developmental Psychology*. 25/1989, pp: 343-354.

Korkmaz, H., S., Sünnetçioğlu, vd., "Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 7/2015, (12), ss: 14-33.

Köksel, L., (2009) İş Yaşamında Duygusal Emek Ve Ampirik Bir Çalışma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa (T.C.).



Köse, S., L., Oral, vd., “Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 12/2012/, (2), ss: 165-185.

Kruml, Susan M., Deenna Geddes, “Exploring the dimensions of emotional labor” Management Communication Quarterly. 14/2000,(1), pp: 8-49.

Kurt, Z., (2013) Duygusal Emek Faktörünün Yabancılaşmaya Etkisi: İstanbul’daki Otel İşletmeleri ve Seyahat Acentelerine Yönelik Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale(T.C.).

Kutunis, Rana Özen, Muammer Mesci, “Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yüksek öğretim durumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması”, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Vol. 1319/2010/, pp.527-552.

Kyriacou, C., “Teacher stress: directions for future research”, Educational Review 53/2001/, pp: 28–35.

Laschinger, Heather, Joan Finegan, “Using empowerment to build trust and respect in the workplace: A strategy for addressing the nursing shortage”, Nursing Economics, 23/2005/, (1), pp: 6-13.

Lazanyı, K. “Organizational Consequences of Emotional Labor in Management”, APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce, AGRIMBA, vol.5/2011/, pp: 125-130.

Ledimo, O., “An Exploratory Study of Factors Influencing Organizational Justice Among Government Employees”, The Journal of Applied Business Research, Volume 31/2015, No.( 4), pp: 1549-1562.

Lee, H.R., (2000) An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationship Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry, (Unpublished PhD

Dissertation), Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia (The U.S.A.).

Lee, H., (2010), The Relationship between Emotional Intelligence and Emotional Labor and Its Effect on Job Burnout in Korean Organizations, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), University of Minnesota, Minnesota, (U.S.A.).

Lee, Junghoon, Chihyung Ok, “Reducing Burnout and Enhancing Job Satisfaction: Critical Role of Hotel Employees’ Emotional Intelligence and Emotional Labor”, *International Journal of Hospitality Management* 31/2012, pp: 1101–1112.

Lee, Ye Hoon, Packianathan Chelladurai, “Affectivity, Emotional Labor, Emotional Exhaustion, and Emotional Intelligence in Coaching”, *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(2016), (2), pp: 170-184.

Lerner, M.J., “The justice motive: Some hypotheses as to origins and forms”, *Journal of Personality*, 45/1977, pp: 1-52

Leventhal, G. S., “What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship”, In Gergen, K. J., Greenberg, M. S. and Willis, R. H. (Eds), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum, 1980, pp.27–55.

Lind, E. A., “Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations”, In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*, 2001, pp: 56-88. Stanford, CA: Stanford University Press.

Maboçoğlu, F., (2006) Duygusal Zekâ Ve Duygusal Zekânın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara (T.C).

Maslach, C., “Job burnout: new directions in research and intervention”, *Current Directions in Psychological Science*, 12/2003, pp: 189–92.

Maslach, C., W.B., Schaufeli, vd., “Job Burnout”, *Annu. Rev. Psychol.*, 52/2001, pp: 397–422.

Macdonald, Cameron L., David Merrill, “Intersectionality in the emotional proletariat: a new lens on employment discrimination in service work”, [http://www.ssc.wisc.edu/soc/faculty/docs/macdonald/Service%20Work\\_Emotional%20Proletariat.pdf](http://www.ssc.wisc.edu/soc/faculty/docs/macdonald/Service%20Work_Emotional%20Proletariat.pdf). Erişim tarihi (19.10.2017).

Mayer, John D., (2009). What Emotional Intelligence Is and Is Not Does it exist? What is its significance? <https://www.psychologytoday.com/blog/the-personality-analyst/200909/what-emotional-intelligence-is-and-is-not>. 25.05.2015, 18: 47.

Mayer, John D., Glenn Geher, “Emotional intelligence and the identification of emotion”, *Intelligence*, 22/1996, (2), pp: 89-114.

Mayer, J. D., P., Salovey, vd., “Emotional intelligence as a standard intelligence”, *Emotion*, 1/2001, (3), pp: 232-242.

Michalos, A.C., “Multiple Discrepancies Theory (MDT)”, *Social Indicators Research* 16/1985, (4), pp: : 347-413. DOI 10.1007/BF00333288.

Mishra, P.K., “Job Satisfaction”, *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* Volume 14, Issue 5 (Sep. - Oct. 2013), pp: 45-54.

Mitchell, T.R., B.C., Holtom, vd., “Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover”, *The Academy of Management Journal*, 44/2001, (6), pp: 1102-1121.

Mittal, Vipin, Ekta Sindhu, “Emotional Intelligence and Leadership”, *Global Journal of Management and Business*, 12/2012, 16), pp: 34-37.

Montgomery, A J., E., Panagopolou, vd., “Work-family interference, emotional labor and burnout”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21/2006/, (1),pp: 36-51, doi: 10.1108/02683940610643206.

Moorman, R.H., “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76/1991, No.( 6), pp: 845-855.

More, T., (2012), *Ütopya. Çeviren: Necmiye Uçansoy, İstanbul, BS Yayın Basım Dağ. Rek. Org. San. Tic. Ltd. Şti.*

Morkoç, T. P., (2014) Otel Çalışanlarında Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi: İzmir Şehir Otelleri Örneği, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir(T.C.).

Morris, J. Andrew, Daniel C., Feldman, “The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labour”, *Academy of Management Review*, 21/1996, pp: 986-1010.

Murphy, R., (2002), An Investigation of the Relationship between Emotional Intelligence and Family Environment, Ego Development and Alex3thymia, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ohio University, The Faculty of the College of Education, Ohio (U.S.A.).

Nanjundeswaraswamy, T.S., D.R., Swamy, “Leadership styles”, *Advances In Management Vol.*, 7/2014, (2) pp: 57-62.

Naseer, Z., S.H., vd., “Impact of Emotional Intelligence on Team Performance in Higher Education Institutes”, *International Online Journal of Educational Sciences*, 3/2011, (1), pp: 30-46.

Nişancı, Z.H., “Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt: 13/ 2015, Sayı: (25), ss.257-294.*

Noor, Noraini M., Masyitah Zainuddin, “Emotional labor and burnout among female teachers: Work–family conflict as mediator”, *Asian Journal of Social Psychology*, 2011, DOI: 10.1111/j.1467-839X.2011.01349.x, pp: 1-11.

Onay, M., “Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11/2011/, (4), ss: 587-600.

Ongori, H., “A review of the literature on employee turnover”, *African Journal of Business Management*, June 2007, pp. 049-054.

Oral, Lale, Sevinç Köse, “Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/2011/, (2), ss: 463-492.

Önderoğlu, S., (2010) Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Öner, Necla. (1996). “Psikolojik Danışmanlıkta Yeni Ufuklara Bir Örnek: Duyuşsal Zekâ.” IX. Ulusal Psikoloji Kongresi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.

Özbek, Mehmet Ferhat, Alımkul Umarov, “Prosedürel Adalet, Dağıtımsal Adalet ve Değersel Bağlılık İlişkisi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24/2010, (2), ss: 307-318.

Özdevecioğlu, M., “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21/2003/, ss: 77-96.

Özer, Gökhan, Mehmet Günlük, “Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9/2010/, (2), ss: 459-485.

Özgün, A., (2015) Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir (T.C.).

Özkaplan, N., “Duygusal Emek ve kadın işi/erkek işi”. Çalışma ve Toplum Dergisi, 2009/18, Kadın emeği özel sayısı, ss: 15-24.

Pala, A., “Öğretmen Adaylarının Empati Kurma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 1/2008/, (23), ss: 13-23.

Pariti, L.M., (2004), Emotional Intelligence as a Facilitator of the Emotional Labor Process, (Unpublished Dissertation), The Florida State University College of Business, Florida (U.S.A.).

Parrott, W. G., “Beyond hedonism: Motives for inhibiting good moods and for maintaining bad moods”, In D. M. Wegner & J. W. Pennebaker (Eds.), Handbook of mental control, 1993, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp: 278-308.

Podder, N., “Relative Deprivation, Envy and Economic Inequality”, *Kyklos*, 1996/49, Fasc.3, pp: 353 – 376.

Poyraz, K., Kara, H., vd., “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009/1, 89), ss: 71-91.

Qureshi, Faisal, Deep Mala Harani, “Factors Affecting Employees’ Perception for Procedural and Distributive Justice”, *Proceedings of Global Business Research Conference 7-8 November 2013, Hotel Himalaya, Kathmandu, Nepal*, ISBN: 978-1-922069-35-1 1.

Rafaeli, A. (1989). When clerks meet customers: a test of variables related to emotional expressions on the job. *J. Appl. Psychol.*, 74(3) ss: 385–93.

Rafaeli, Anat, Sutton, Robert I., “Expression of emotion as part of the work role”, *Academy of Management Review*, 12/1987, pp.23-37.

Rafaeli, Anat, Sutton, Robert I., ‘The Expression of Emotion in Organizational Life’, *Research in Organizational Behavior*, vol. 11/1989, pp. 1-42.

Russell, B. (2004).” İktidar”. Çeviren: Göksel Zeybek, İzmir, İlya Yayınevi.

Sağlam Arı, Güler, Çına Bal Emine, “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 15/2008, (1), ss. 131-148.

Salovey, Peter, John D. Mayer, “Emotional Intelligence”, *Imagination, Cognition and Personality*, 1990/ 9, (3), pp: 185-211.

Savaş, A. C., (2012) İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Ve Duygusal Emek Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep (T.C.).

Sayın, U., (2009) Güven: İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı-Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum (T.C.).

Schniederjans, D., M. Schniederjans vd., “Equity Theory Based Strategies for Students on Overcoming Problems in Ph.D. Dissertation Committees”, *International Journal of Doctoral Studies*, 2012/7, pp: 221-234.

Schutte, N.S., J.M., Malouff, vd., “A Meta-Analytic Investigation of the Relationship between Emotional Intelligence and Health”, *Personality and Individual Differences* 42/2007, pp: 921–933.

Scott, B. A., C. M. Barnes vd., “Chameleonic or consistent? A multilevel investigation of emotional labor variability and selfmonitoring”, *Academy of Management Journal* , 55/2012, (4) , pp: 905-926.

Sharpe, E K., ”Going Above and Beyond: The Emotional Labor of Adventure Guides”, *Journal of Leisure Research*, 2005/37, (1), pp: 29-50.

Shutte, N. S., J. M. Malouff, vd., “Development and validation of a measure of emotional intelligence”, *Personality and Individual Differences* 25/1998, pp: 167-17.

Singer, M., “The Application of Organizational Justice Theories to Selection Fairness Research”, *New Zealand Journal of Psychology*, 1993/22, pp: 32-45.

Smith, Heather J., Thomas F. Pettigrew, “Advances in Relative Deprivation Theory and Research”, *Soc Just Res*, 28/2015, pp: 1–6. DOI 10.1007/s11211-014-0231-5.

Steven, W.Gangestad, Mark Synder, “Self-Monitoring: Appraisal and Reappraisal”, *Psychological Bulletin*, 126/2000, (4), pp: 530-555.

Strickland, W., “Institutional emotional norms and role satisfaction: Examination of a career wife population”, *Sex Roles*, 25/1992, pp: 423-439.

Sü Eröz, S., “Otel İşletmelerinde Örgüt İklimi Ve Duygusal Emek İlişkisi: Trakya Bölgesinde Bir Araştırma”, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi* © 2014/3, (7), ss: 198-223.

Şahin, Ramazan, Erkan Kavas, “Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7/2016, (14), ss: 119-140.

Şanlımeşhur, Ö., (2015) Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet İle Çatışma İlişkisi Ve Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Şat, A, O. Amil, M., vd., “Duygusal Zekâ Ve Duygusal Emek Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Özel Okul Öğretmenleri İle Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 39/2015, s: 1- 20.

Tam, WW., (1998) An Assessment of the Relationships among Organizational Trust, Organizational Politics, and Organizational Justice, and Their Effects on Merit Pay Outcomes in the Malaysian Public Sector, (Unpublished Dissertation), The Pennsylvania State University, The Graduate School, School of Public Affairs, Pennsylvania (U.S.A.).

Tatar, A., S. Tok, vd.,. “Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi”, Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, 2011/21, (4), s: 325-338.

Tetik, Semra, Ayşen Açıkgöz, “Duygusal Zekâ Düzeyinin Problem Çözme Becerisi Üzerindeki Etkisi: Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama”, Electronic Journal of Vocational Colleges- Aralık 2013 UMYOS Özel Sayı.

Tingaz, Emre Ozan, (2013) Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenliği İle Bazı Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâ Ve Mutluluklarının Karşılaştırılması, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Tokmak, İ., “Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2014/6, (3), ss: 134-156.

Tonioni, R.J., (2015) The Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Style among Community College Leaders, (Unpublished Dissertation), Aurora University, School of Education, Aurora, Illinois (U.S.A.).

Topateş, Hakan, Aslıcan Kalfa, “Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık ve Duygusal Emek”, Uluslararası Sosyal Haklar Sempozyumu: Bildiriler, Akdeniz



Üniversitesi, Antalya, 2009, 22-23 Ekim, Ankara: Belediye-İş Sendikası Yayını, ss: 423- 431.

Torland, M., (2013) Emotional labour and the job satisfaction of adventure tour leaders in Australia, (Unpublished dissertation), Southern Cross University, Lismore, NSW.

Trivellas P., V., Gerogiannis, vd., “Exploring Workplace Implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in Hospitals: Job Satisfaction and Turnover Intentions”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73/2013, pp: 701–709.

Tufan, Ş., (2011) Geliştirilen Duygusal Zekâ Eğitimi Programının Ortaöğretim Dokuzuncu Sınıf Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerine Etkisi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Tuğrul, C. (1999). Duygusal Zekâ. *Klinik Psikiyatri dergisi*, sayı, 1 ss: 12-20.

Tuna, M. (2013). Örgütsel Adalet: Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarında Bir Araştırma. *International Journal of Social Science*, Volume 6, Issue 8, pp.997-1023.

Tunç, P., A. Gitmez, vd., “Yoğun bakım ve yataklı servis hemşirelerinde duygusal emek stratejilerinin empatik eğilim açısından incelenmesi”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 2014/15, ss: 45-54.

Tümer, E, (2010) İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı'nda Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (T.C.).

Türkay, O., A. Ünal, vd., “Motivasyonel Ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emeğin İşe Bağlılığa Etkisi”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011/7, 14, ss: 201-222.

Tziner, A., L. Oren, vd., “Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfacion. How Do They Interrelate, If at All"?", *Revista de Psicologia del Trabajo y de Las Organizaciones*, 2011/27, (1), pp: 67-72.

Ünler Öz, E., (2007) Effect Of Emotional Labor On Employees' Work Outcomes (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Ünlü, Onur, Senay Yürür, “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova’da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2011/37, ss: 183-207.

Üstün, F, “Örgütsel Adalet Algısının Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 2017/13, (4), ss: 801-818.

Van Den Bos, Kees, E.Allan Lind, “Fairness heuristic theory is an empirical framework: A reply to Árnadóttir”, Scandinavian Journal of Psychology, 2004/45, pp: 265–268.

Vilkinas T., G., Cartan, vd., “Business Success Factors”, DKCRC Research Report 79/2011. Ninti One Limited, Alice Springs.

Viswesvaran, Chockalingam, Deniz S. Ones, “Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behavior”, Journal of Business Ethics, 38/2002, pp: 193-203.

Wang, E.(J.), P., Berthon, vd., “Service, emotional labor, and mindfulness”, Business Horizons 59/2016, pp: 655—661.

Warner, JC., J., Reynolds, vd., “Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models”, Social Justice Research, Vol. 18, No. 4, December 2005, pp: 391-409 (C 2005) DOI: 10.1007/s11211-005-8567-5.

Webb, K.S., “Emotional Intelligence and Business Success” (August 14, 2011). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1948065> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1948065>.

Wharton, A S., “The Sociology of Emotional Labor”, Annual Review of Sociology, August 2009. DOI: 10.1146/annurev-soc-070308-115944.

Yang, Feng Hua., Chen Chieh Chang, “Emotional labor, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey”, International Journal of Nursing Studies 2008/45, pp: 879–887.

Yavuz, S., (2010) Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Yazıcıoğlu, İrfan Işıl Gökçe Topaloğlu, “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2009/1, (1), ss: 3-16.

Yelboğa, A., “Örgütsel Adalet ile İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Ege Akademik Bakış/Ege Akademik Review, 2012/12, (2), ss: 171-182.

Yeniçeri, Ö., Y. Demirel, vd., 2009). “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, KMU İİBF Dergisi, 2009/11 (16), ss: 83-99.

Yerli, S., (2009) İlk Ve Orta Öğretim Okullarındaki Yöneticilerin Duygusal Zekâ Ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki “İstanbul Anadolu Yakası Örneği”. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Yıldırım, A., (2010) Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman (T.C.).

Yıldızhan, Y., (2011) Örgütsel Adalet İle İş Doyumu Arasındaki İlişki: Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Örneği, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim, Bilimleri Enstitüsü, Ankara (T.C.).

Yılmaz Karabulut, E., Yılmaz, S., vd., “Öğrencilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki”, Psikiyatri Hemşireliği Dergisi, 2011/2, (2) ss: 75-79.

Yöney, D, (2010). Affects of Organizational Justice on Organizational Commitment in Terms of Survivor Syndrome, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (T.C.).

Yürür, Senay, Onur Ünlü, “Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi”, “İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2011/13, (2), ss: .83-104.

Yüksel, M., (2006) Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Erzurum (T.C.).

Zeidner, M., G., Matthews, vd., (2009) What We Know About Emotional Intelligence How It affects Learning, Work, Relationships, and our Mental Health, A Bradford Book, The MIT Press, London, England.

[http: //www.statisticssolutions.com/schutte-self-report-emotional-intelligence-test-sseit/](http://www.statisticssolutions.com/schutte-self-report-emotional-intelligence-test-sseit/)  
Erişim tarihi (12.10.2017).

[http:  
//www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a4fbc92ca34f7.52034465](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a4fbc92ca34f7.52034465). Erişim tarihi (05.01.2018).

[http: //meal.ihya.org/kurandan-ayetler/kuranda-gecen-adalet-adil-olmak-ile-ilgili-ayetler.html](http://meal.ihya.org/kurandan-ayetler/kuranda-gecen-adalet-adil-olmak-ile-ilgili-ayetler.html). Erişim tarihi (05.01.2018).

[https: //incil.info/](https://incil.info/). Erişim tarihi (05.01.2018).

[https:  
//www.researchgate.net/profile/Barry\\_Goldman3/publication/247570137\\_Perceptions\\_o  
f\\_Discrimination\\_A\\_Multiple\\_Needs\\_Model\\_Perspective/links/53e28e8b0cf275a5fdd9  
e9e1/Perceptions-of-Discrimination-A-Multiple-Needs-Model-Perspective.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Barry_Goldman3/publication/247570137_Perceptions_of_Discrimination_A_Multiple_Needs_Model_Perspective/links/53e28e8b0cf275a5fdd9e9e1/Perceptions-of-Discrimination-A-Multiple-Needs-Model-Perspective.pdf). Erişim  
tarihi (29.01.2018).

[http: //www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-understanding-emotional-  
intelligence.pdf](http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-understanding-emotional-intelligence.pdf). 25.05.2015, 18: 56.

[http: //www.haber7.com/saglik/haber/2520665-psikosomatik-hastaliklar-nedir-  
belirtileri-nelerdir-ve-tedavisi-nasildir](http://www.haber7.com/saglik/haber/2520665-psikosomatik-hastaliklar-nedir-belirtileri-nelerdir-ve-tedavisi-nasildir). 16.02.2018. 17: 33.

## EK: ANKET FORMU

Bu anket, Prof. Dr. Lutfiye Özdemir danışmanlığında Edip DOĞAN tarafından “Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyelerinin ve Örgütsel Adalet Algularının Duygusal Emek Gösterim Performanslarına Etkisi ve Bir Araştırma” başlıklı doktora tezine veri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Anketin genel amacı; sağlık çalışanlarının “Örgütsel Adalet, Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki” düzeylerini araştırmaktır.

Bu araştırma tamamen bilimsel nitelikte olup, araştırmada derlenen bütün özel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Hastalarımın uygun şekilde ilgilenilebilmek için rol yaparım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Hastalarımın ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi davranırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Hastalara, gerçek ruh halimle uyumlu olmayan duygular sergilerim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Hastalara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Hastalara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Hastalara sergilemem gereken duyguları anlayabilmek için yoğun çaba gösteririm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Hastalara sergilediğim duygular samimidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Hastalara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Hastalara gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. İşimin gerektirdiği pozitif duyguları hastalara kolaylıkla yansıtırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Diğer insanlarla kişisel sorunlarım hakkında ne zaman konuşacağımı bilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Sorunlarla karşılaştığımda aynı sorunları aştığım zamanları hatırlarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Denediğim her şeyi iyi yapacağımı umarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Diğer insanlar bana kolayca güvenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Başkalarının gönderdiği sözlü olmayan mesajları anlamakta zorlanırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19.	Hayatımdaki bazı büyük olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu tekrar değerlendirmeme neden olur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	Ruh halim değiştiğinde yeni imkânlar keşfederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	Hissettiğim duyguların farkında olurum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	İyi şeylerin olmasını ümit ederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	Duygularımı başkalarıyla paylaşmayı severim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	Duygular hayatımın yaşamaya değer olduğunu sağlayan şeylerden biridir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	Olumlu bir duyguyu hissettiğimde onu kalıcı hale getirebilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.	Başkalarının hoşlandığı etkinlikler düzenlerim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.	Beni mutlu kılan etkinlikler ararım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.	Başkalarına gönderdiğim sözlü olmayan mesajların farkındayım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.	Kendimi başkalarına iyi bir izlenim bırakacak şekilde takdim ederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.	Ruh halim pozitifken sorunları çözmek benim için daha kolaydır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31.	İnsanların yüz ifadelerine bakarak hissettikleri duyguları fark edebilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32.	Duygularım neden değiştiğini bilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33.	Ruh halim olumlu iken yeni fikirler keşfedebilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34.	Duygularım üzerinde kontrol sahibiyimdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35.	Duygularımı hissederken onları kolaylıkla fark edebilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36.	Üstlendiğim bir görevin iyi sonuçlarını hayal ederek kendimi motive ederim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37.	Başkaları iyi şeyler başardığında onlara iltifat ederim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38.	Başkalarının gönderdiği sözlü olmayan mesajların farkındayım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**DİĞER SAYFAYA  
GEÇİNİZ □**

***Bu araştırma tamamen bilimsel nitelikte olup,  
araştırmada derlenen bütün özel bilgiler  
kesinlikle gizli tutulacaktır.***

	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
39.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Birisi bana hayatındaki önemli bir olayı anlattığında neredeyse bu olayı kendim yaşamışım gibi hissedirim.					
40.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duygularda bir değişiklik hissettiğimde yeni fikirler edinme eğilimi gösteririm.					
41.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bir zorlukla karşılaştığımda başarısız olacağımı düşündüğüm için pes ederim.					
42.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Başka insanların ne hissettiklerini sadece onlara bakarak bilirim.					
43.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Başka insanlar bunalımdayken onların daha iyi hissetmelerine yardım ederim.					
44.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Engeller karşısında mücadeleye devam etmek için iyi ruh halleri takınırım.					

45. İnsanların ses tonunu dinleyerek nasıl hissettiklerini anlayabiliyorum.
46. İnsanların hangi şekilde hissettiklerini anlamak benim için zordur.
47. Çalışma saatlerim adildir.
48. İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.
49. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerinde elde ettiğim kazanımlar adildir.
50. Yaptığım işe göre adil bir ücret aldığımı düşünüyorum
51. Yöneticilerin bana yükledikleri iş yükünün adil olduğuna inanıyorum.
52. İş yerimde işe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınır.
53. Yöneticilerim, işle ilgili kararlar alırken bütün çalışanların görüşlerine başvururlar.
54. Yöneticilerim, işle ilgili kararları vermeden önce eksiksiz bilgi toplarlar.
55. Yöneticilerim, alınan kararları çalışanlara açıklar.
56. Yöneticilerim, işle ilgili alınan kararlar hakkında gerektiğinde ek bilgiler de verirler.
57. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.
58. İş yerimizdeki çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarını tartışabilir ve gerekirse bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.
59. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik davranırlar.
60. Yönetimin alınan kararlarla ilgili benim de görüşlerime değer verir.
61. Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.
62. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerimin, bana karşı samimidirler.

63. Eğitim durumunuz?

- İlköğretim  Ortaöğretim-lise  önlisans-myö  lisans  lisansüstü

64. Meslek unvanınız hangisidir?

- Doktor  Hemşire  Diğer (ATT, Teknisyen, Laborant, vb.)

65. Yaşınız aşağıdaki hangi grup içerisinde yer almaktadır?

- 18-25  26-35  36-45  46-55  56 ve üstü

66. Medeni durumunuz?

bekâr  evli

67. Cinsiyetiniz nedir?

kadın  erkek

68. Çalıştığınız kurum hangisidir?

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Adıyaman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi

