



**T.C.
SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI TAŞRA
TEŞKİLATI ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL EMEK
BOYUTLARI VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİNİN
İNCELENMESİ**

SEFA YILDIZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR
ANA BİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET GÜL**

SIVAS-2019

“Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Duygusal Emek Boyutları ve İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi” adlı Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmış ve jürimiz tarafından Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü **Beden Eğitimi ve Spor** Ana Bilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Doç. Dr. Fikret SOYER

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Mücahit FİŞNE

Üye (Danışman)

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GÜL

ONAY

Bu tez çalışması, 13.02.2019 tarihinde Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen ve yukarıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Zübeyde AKIN POLAT
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜ

YÖNERGE

Bu tez, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Senatosu'nun 18.02.2015 tarihli ve 4/4 sayılı kararı ile kabul edilen Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna göre hazırlanmıştır.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamı uygulayabilmem için yardımcı olan ve izinleri ile bana olanak sağlayan Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri yöneticilerine, uygulama aşamasında yardımını esirgemeyen ve araştırmaya katkı sağlayarak özveri ile ölçekleri yanıtlayan tüm taşra teşkilatı personellerine,

Tezin istatistik aşamasında katkıda bulunan kıymetli hocam Dr. Zafer YILDIZ'a ve yüksek lisans eğitimimin her aşamasında olduğu gibi tez çalışmasında da yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Mücahit FİŞNE ve danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GL'e,

Ayrıca hayatıma anlam katan ve yüksek lisans eğitimim süresince her zaman varlıklarıyla beni motive eden başta sevgili eşim Havva YILDIZ, güzel kızlarım Zeynep Nehir ve Miray olmak üzere tüm aileme teşekkür ederim.

ÖZET

**GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATI
ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL EMEK BOYUTLARI VE İŞ TATMİN
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

Sefa YILDIZ
Yüksek Lisans Tezi
Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GÜL
2019, 119 sayfa

Bu araştırmada Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının duygusal emek boyutları ve iş tatmin düzeylerini belirlemek amaçlanmaktadır. Araştırma tarama modelinde betimsel niteliktedir. Araştırmanın evrenini, Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı personeli oluşturmaktadır. Örneklemi ise çalışanlar arasından rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen 11 farklı şehirden toplam 368 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından 9 maddelik “Kişisel Bilgi Formu” hazırlanmıştır. Duygusal emek düzeylerini belirleyebilmek için Lee ve Brotheridge (2003) tarafından geliştirilen ve Dursun ve arkadaşları (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan “Duygusal Emek Ölçeği”, ayrıca iş tatmin düzeylerini belirlemek için Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanan “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde IBM SPSS Statistic 25 paket programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler, yüzde (%), frekans, ortalama, standart sapma değerleri olarak yansıtılmıştır. Normal dağılım göstermeyen verilerde değişkenler arasındaki farkları belirlemek amacıyla nonparametrik testler kullanılmıştır. Sonuç olarak, araştırmaya katılan katılımcıların duygusal emek boyutlarında çeşitli değişkenler açısından çok fazla anlamlı fark bulunamazken iş tatmin düzeyleri bakımından önemli derecede farklar olduğu belirlenmiştir. Derin eylem alt boyutunun çalışanların içsel ve dışsal iş tatminlerine olumlu etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Duygusal Emek, İçsel İş Tatmini, Dışsal İş Tatmini

ABSTRACT

INVESTIGATION OF EMOTIONAL LABOR DIMENSIONS AND JOB SATISFACTION LEVELS OF PROVINCIAL ORGANIZATION EMPLOYEES OF MINISTRY OF YOUTH AND SPORTS

Sefa YILDIZ

Master Thesis

Department of Physical Education and Sport

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mehmet GÜL

2019, 119 Pages

In this study, it is aimed to determine the emotional labor dimensions and job satisfaction levels of the provincial organization employees of the Ministry of Youth and Sports. The research is descriptive in the screening model. The universe of the research consists of the provincial organization personnel of the General Directorate of Sports under the Ministry of Youth and Sports. The sample consisted of 368 people from 11 different cities who were determined by random sampling method among the officials. 9-item "Demographic Information Form" was prepared by the researcher in order to determine the demographic characteristics of the participants. It is to determine emotional labor levels Lee and Brotheridge (2003) and developed by Dursun et al. (2014) by Turkish had adapted "Emotional Labor Scale " is used. Also The data of job satisfaction were obtained by "Minnesota Satisfaction Questionnaire" developed by Weiss, Davis, England and Lofquist (1967) and adapted to Turkish by Baycan (1985). IBM SPSS Statistic 25 package program was used for data analysis. The data obtained were reflected as percentage (%), frequency, mean, standard deviation. Nonparametric tests were used to determine the differences between the variables in the non-normally distributed data. As a result, while there were no significant differences in the emotional labor dimensions of the participants, it was determined significant differences in terms of job satisfaction levels. It was concluded that the deep action sub-dimension has a positive effect on the internal and external job satisfaction of the employees.

Key Words: Sport, Ministry of Youth and Sports, Emotional Labor, Internal Job Satisfaction, External Job Satisfaction

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK	i
ONAY	ii
YÖNERGE	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
KISALTMALAR DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problemin Tanımı ve Önemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Alt Problemleri.....	2
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1. Duygusal Emek	4
2.1.1. Duygusal Emek Kavramının Tanımı ve Önemi	4
2.1.2. Duygusal Emek Yaklaşımları	6
2.1.3. Duygusal Emegin Boyutları	12
2.1.4. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler.....	13
2.1.5. Duygusal Emek Sonuçları	18
2.2. İş Tatmini	23
2.2.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Önemi	23
2.2.2. İş Tatmininin Türleri.....	27
2.2.3. İş Tatmini ile İlişkili Kavramlar	27
2.2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	31
2.2.5. İş Tatmininin ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları	38
2.3. Duygusal Emek ve İş Tatmini İlişkisi	45
2.4. Türk Spor Teşkilatının Örgütsel Yapısı	48
2.4.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı.....	50
2.4.2. Spor Genel Müdürlüğü	51

2.4.3. Taşra Teşkilatı	52
3. GEREÇ VE YÖNTEM	54
3.1. Araştırmanın Şekli	54
3.2. Araştırmanın Evreni	54
3.3. Araştırmanın Örneklemi.....	54
3.4. Veri Toplama Araçları	54
3.5. Verilerin Toplanması	55
3.6. Verilerin Değerlendirilmesi	55
3.7. Araştırmanın Etik Boyutu	56
4. BULGULAR	57
5. TARTIŞMA	96
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
6.1. Sonuçlar	99
6.2. Öneriler	104
KAYNAKLAR.....	106
EKLER.....	116
EK-1	116
EK-2.....	118
ÖZGEÇMİŞ.....	119

TABLULAR

Tablo 1. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	57
Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	57
Tablo 3. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	58
Tablo 4. Katılımcıların Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı.....	58
Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	58
Tablo 6. Katılımcıların Mezun Olunan Bölüme Göre Dağılımı	59
Tablo 7. Katılımcıların Unvana Göre Dağılımı.....	59
Tablo 8. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı	60
Tablo 9. Katılımcıların Lisanslı Spor Yapma Durumuna Göre Dağılımı	60
Tablo 10. Katılımcıların Bölgelere Göre Dağılımı	60
Tablo 11. Ölçeklerin ve Maddelerin Cronbach α Katsayıları	61
Tablo 12. Normal Dağılım Analizi.....	61
Tablo 13. Cinsiyete Göre Bağımsız Gruplar İçin Mann-Whitney U Testi.....	62
Tablo 14. Medeni Duruma Göre Bağımsız Gruplar İçin Mann-Whitney U Testi ..	63
Tablo 15. Bölgeye Göre Bağımsız Gruplar İçin Mann-Whitney U Testi	64
Tablo 16. Yaşa Göre Analizi	65
Tablo 17. Yaşa Göre Alt Gruplar Arasındaki Farklılık	66
Tablo 18. Aylık Gelir Durumuna Göre Analizi	68
Tablo 19. Aylık Gelir Durumuna Göre Alt Gruplar Arasındaki Farklılık	70
Tablo 20. Eğitim Durumuna Göre Analizi	72
Tablo 21. Eğitim Durumuna Göre Alt Gruplar Arasındaki Farklılık.....	74
Tablo 22. Çalışma Süresine Göre Analizi	76
Tablo 23. Sahte Duygular Faktöründe Çalışma Süresine Göre Alt Gruplar Arasındaki Farklılık	78
Tablo 24. Derin Eylem Faktöründe Çalışma Süresine Göre Alt Gruplar Arasındaki Farklılık	80
Tablo 25. Dışsal İş Tatmini Faktöründe Çalışma Süresine Göre Alt Gruplar Arasındaki Farklılık	82
Tablo 26. Mezun Olunan Bölüme Göre Analizi	83
Tablo 27. Mezun Olunan Bölüme Göre Alt Gruplar Arasındaki Farklılık.....	85
Tablo 28. Unvana Göre Analizi	87

Tablo 29. Unvana Göre Alt Gruplar Arasındaki Farklılık.....	89
Tablo 30.Lisanslı Spor Yapma Durumuna Göre Bağımsız Gruplar için Mann-Whitney U Testi	92
Tablo 31.Çalışanların Duygusal Emeklerinin İçsel İş Tatmini Üzerine Etkisi	93
Tablo 32.Çalışanların Duygusal Emek Alt Boyutlarının İçsel İş Tatmini Üzerine Etkisi	93
Tablo 33.Çalışanların Duygusal Emeklerinin Dışsal İş Tatmini Üzerine Etkisi	94
Tablo 34.Çalışanların Duygusal Emek Alt Boyutlarının Dışsal İş Tatmini Üzerine Etkisi	94



ŞEKİLLER

Şekil 1. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli	11
Şekil 2. İş Tatmini – Performans İlişkisi.....	40
Şekil 3. Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması.....	50



KISALTMALAR

BTGM	Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
CHP	Cumhuriyet Halk Partisi
GSB	Gençlik ve Spor Bakanlığı
SGM	Spor Genel Müdürlüğü
TİCİ	Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı
TSK	Türk Spor Kurumu



1. GİRİŞ

1.1. Problemin Tanımı ve Önemi

Hizmet sektörünün ekonomideki öneminin artması, hizmet işleri için çok büyük öneme sahip olan yüz yüze iletişimin gerekliliğinin daha çok ifade edilmeye başlanmasına neden olmuştur. Müşteri memnuniyetinin önemi hizmet sektöründe faaliyet gösterenlere bir felsefe olarak aktarılmaktadır. Bununla birlikte gülümseme ve tebessüm gibi ifadelerin hizmet sunumunda mutlaka kullanılması gerekliliği belirtilmektedir (Chu ve Murrmann, 2006; Deadrick ve McAfee, 2001; Kruml ve Geddes, 2000). Hizmet alan kişi için sergilenen bu mutluluk ifadesi (duygusal emek), çoğu örgüt için işin önemli bir kısmı şeklinde tanımlanmaktadır. Hizmet sektöründe, çalışanların samimi olması ve insanlara karşı sıcak davranması onların ürüne kattıkları değer olarak adlandırılmaktadır. Bir çok yöneticiye göre, çalışanların hizmet bekleyen kişilere sıcak davranması onların memnuniyetini ve bağlılığını artırmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin bazıları, çalışanların duygusal ifadelerini belirli bir çerçevede düzenleyerek davranış kuralları adı altında çalışan davranışı haline dönüştürmeyi hedeflemektedir. Bu yaklaşımla sürekli müşteri memnuniyetini sağlayarak, sayılarının artırılması amaçlanmaktadır (Anat ve Sutton, 1987; Diefendorff ve Gosserand, 2005). Duygusal emeğin, hizmet sektöründeki işletmelerin ve çalışanların başarısı için önemi bilinirken, çalışanların duygusal ifadelerini nasıl kontrol edebildikleri konusunun da kesinlikle bilinmesi gerekmektedir (Beal ve ark., 2006).

Çalışan insanların ömürlerinin büyük bir kısmı iş yerinde geçmektedir. Bu durum bireylerin psikolojik açıdan etkilenmesine sebep olmaktadır. İş ortamında hedeflerine ulaşip beklentilerini karşılayabilen insan tatmin olmakta dolayısıyla mutlu olmakta iken beklentilerini karşılayamayanlar mutsuz olmaktadır. Bu durum da iş tatmini kavramının hem ekonomik hem de psikolojik anlamda ne denli önemli olduğunu göstermektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilatı hizmet alanı bakımından bünyesinde görev yapan antrenörler başta olmak üzere spor tesislerinde ve idari binalarında çalışan tüm personeliyle insanlara spor hizmeti sunan ve sürekli bireylerle iletişim halinde olan bir kurumdur. Dolayısıyla bu kurumda çalışan personellerin kişilere göstereceği yaklaşım son derece önemlidir. Bu çalışmada; Lee ve Brotheridge tarafından geliştirilen ve Dursun ve arkadaşları tarafından Türkçe'ye uyarlanan 9 maddelik Duygusal Emek Ölçeği ve Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş olup, Türkçe'ye uyarlaması Baycan tarafından yapılan 20 maddelik Minnesota İş Tatmin Ölçeğini kullanarak, Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının duygusal emek boyutlarını ve iş tatmin düzeylerini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının duygusal emek boyutları ve iş tatmin düzeylerinin cinsiyet, yaş, gelir düzeyi ve hizmet yılı gibi çeşitli değişkenler açısından incelenmesi ve duygusal emeğin iş tatmini üzerine etkilerini araştırmak amaçlanmaktadır. Bu araştırmanın benzer nitelikteki çalışmalarla karşılaştırılarak literatüre yeni katkılar sunması hedeflenmektedir.

1.3. Araştırmanın Alt Problemleri

Bu çalışmada problem aşağıda belirtilen alt problemler başlığında incelenecektir.

- a) Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının duygusal emek boyutları ve iş tatmin düzeylerinde cinsiyet bakımından anlamsal farklılık var mıdır?
- b) Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının duygusal emek boyutları ve iş tatmin düzeylerinde medeni durum bakımından anlamsal farklılık var mıdır?
- c) Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının duygusal emek boyutları ve iş tatmin düzeylerinde lisanslı spor yapma durumu bakımından anlamsal farklılık var mıdır?

- d) Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının duygusal emek boyutları ve iş tatmin düzeylerinde yaş bakımından anlamsal farklılık var mıdır?
- e) Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının duygusal emek boyutları ve iş tatmin düzeylerinde eğitim durumu bakımından anlamsal farklılık var mıdır?
- f) Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının duygusal emek boyutları ve iş tatmin düzeylerinde mezun olunan bölüm bakımından anlamsal farklılık var mıdır?
- g) Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının duygusal emek boyutları ve iş tatmin düzeylerinde gelir durumu bakımından anlamsal farklılık var mıdır?
- h) Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının duygusal emek boyutları ve iş tatmin düzeylerinde mesleki deneyim bakımından anlamsal farklılık var mıdır?
- ı) Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının duygusal emek boyutları ve iş tatmin düzeylerinde unvan bakımından anlamsal farklılık var mıdır?
- i) Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının duygusal emek boyutları ve iş tatmin düzeylerinde bölgeye göre anlamsal farklılık var mıdır?
- j) Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının duygusal emek alt boyutlarının iş tatmin düzeylerine etkisi var mıdır?

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Duygusal Emek

Çalışmanın bu bölümünde duygusal emek kavramının tanımı ve önemi, duygusal emek yaklaşımları, duygusal emeğin boyutları, duygusal emeği etkileyen faktörler ve duygusal emek sonuçları incelenecektir.

2.1.1. Duygusal Emek Kavramının Tanımı ve Önemi

2.1.1.1. Duygusal Emek Kavramının Tanımı

Duygu kavramının kelime anlamı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Duyularla algılama, his; belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim; önsezi; nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği; kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik” şeklinde açıklanmaktadır (TDK, 2005). Duygu, “Hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan harekettir.” Tanımdan da anlaşılacağı üzere duygularımız aslında davranışlarımızdan çok daha fazlasını göstermektedir. Örnek olarak bir arkadaşımıza her hangi bir sebepten dolayı kızgınlık duyduğumuzu düşünelim. Böylesi bir durumda, gerilen kaslarımız midemizde ağrıya yol açacak, kızgınlığımıza bağlı olarak algularımız farklılaşarak duygularımızda ve davranışlarımızda değişiklikler meydana gelecektir. Davranışlarımızın karşımızdaki insandaki muhtemel olumsuz etkilerini düşünerek bu davranışımızı kontrol altına alabilir ya da açıkça gösterebiliriz. (Barutçugil, 2002).

Duygusal emek kavramını ilk kez kullanan Hochschild (1983), duygusal emeği “Açıkça gözlemlenebilen yüz ve vücut hareketlerini yaratmak için duyguların yönetimi” şeklinde ifade etmiş ve duygusal emeğin belirli bir ücret karşılığında satılabileceğini, böylece de mübadele değeri ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Duygusal emek, duyguların sergileme kurallarına göre yansıtılması veya yansıtılmamasıdır ki; bu duygular aslında çoğu zaman gerçek olmayan duyguları ifade eder. Duyguların yansıtılması geniş çerçevede olumlu ve olumsuz şekilde kendini göstermektedir. (Glomb ve Tews, 2004). Ashforth ve

Humphrey (1993) ise duygusal emeği, hizmet işinin gerçekleşmesi esnasında örgüt tarafından beklenen duyguların gösterilmesi olarak adlandırmışlardır. Diğer bir ifade ile duygusal emeği, örgütün belirlemiş olduğu gösterim kurallarına uymadaki gözlenebilen davranışlar bütünü şeklinde açıklamışlardır. Hochschild'den farklı olarak gözlenebilen davranışlar üzerinde durarak davranışların altında yatan gözlenemeyen duyguların neler olabileceği konusu çok da dikkat çekmemiştir. Bu durumda hizmet kalitesinin çalışanın gözlenen davranışları ile değerlendirilebileceği düşüncesinin etkili olduğu söylenebilir (Öz, 2007).

Grandey (2000) duygusal emeği, bir ücret karşılığı duyguların yönetilmesi şeklinde açıklamaktadır. Morris ve Feldman'a (1997) göre duygusal emek, kişiler arası iletişim sırasında örgütler tarafından istenen duyguların gösterilmeye çalışılması ve planlanmasıdır. Kruml ve Geddes' (2000) göre duygusal emek ise; çalışanların, müşterilerin hizmet kalitesini sağlamak amacıyla belirli duyguları hissetmeleri veya planlamaları gereken durumlarda bu duyguları ne şekilde ifade ettikleridir.

Duygusal emek kavramını yukarıda ifade edilen tanımların ışığında, kişinin tüm vücut dilini kullanarak duygularını belirli bir plan çerçevesinde kontrol altında tutma gayreti şeklinde ifade edebiliriz.

2.1.1.2. Duygusal Emeğin Önemi

Örgütler bünyesinde barındırdığı çalışanlarını düşündüğümüzde korku, nefret, kıskançlık, üzüntü, aşk ve şefkat gibi çok farklı duyguların yaşandığı yerleridir. Buna rağmen kurumsal iletişimin uygulayıcıları ve bilim insanları iş yaşamlarının “rasyonel” kurallarını savunarak, duyguların iş hayatına olan etkisini çok da hesaba katmazlar. İş yaşamında duyguyu yok saymak, özellikle duygu denetimi gerektiren işlerin zor koşullarını görmezden gelmemize neden olacaktır. Bazı bilim insanları duyguları ve örgütleri ortak paydada buluşturarak ve işletmelerin duygulara önem vermesiyle örgütsel başarıyı yakalayabilecekleri görüşünü benimsemektedirler (Shuler ve Sypher, 2000). Günümüzde işletmeler, duyguları işe karıştırılmaması gereken bir öge olarak ifade etmenin yerine işletmenin karlılığını sağlayacak öğeler arasında görmeye

başlamışlardır. Hizmet işlerinin ekonomideki yerinin artması sonucunda işletmelerin görüşlerinde bu yönde değişiklik olduğu söylenebilir (Seçer, 2007).

Duygusal emek kavramı son zamanlarda örgütlerle ilgili yapılan çalışmalarda sıklıkla üzerinde durulan konulardan biridir. Günümüz dünyasında bilhassa hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler, hizmet sunduğu kişilere içinde buldukları örgütün benimsediği ilkeleri doğru yansıtabilmek için gerek çalışanlarının gerekse hizmet sundukları kişilerin duygularını önemsemek ve bu duyguları yönetebilmek adına belirli bir mesai harcamak durumundadır.

Örgütsel literatürde iş hayatındaki duyguların kontrolünü kapsayan bir dizi kurguyu tanımlamak için duygusal emek terimi kullanılmaktadır. Duygusal emeği vurgulayan işlerde, işletmelerin ifade edilmesini istediği duyguların dışavurumundaki denetim olarak genellikle duygusal emek tanımı tercih edilmektedir (Beal ve ark, 2006).

Çoğu insan genellikle gerçek duygularını bire bir ifade etmenin aksine toplumsal kurallara uygun şekilde tepkiler vererek duygularını denetim altında tutmayı tercih etmektedir. Duygusal tepkilerini işlerinin bir parçası olarak kullanmaları gereken durumlarda ise duygu denetimini belirli bir ücret karşılığında yapmış olurlar. Böylesi durumlarda ilerleyen süreçlerde aslında duygular işlerinin bir parçası haline gelmektedir. Duygusal emek kavramı, işi gereği müşterilerle iletişim halinde olan çalışanların duygularını örgüt için makul bir seviyede tutmaları veya örgüt amaçlarıyla örtüşen duygu gösterimleri yaratmaya çalışmaları olarak ifade edilebilir (Köse ve ark, 2011).

2.1.2. Duygusal Emek Yaklaşımları

İlk olarak Hochschild (1983) tarafından açıklanan duygusal emek kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde günümüze kadar çok farklı yaklaşımların olduğu görülse de temel olarak dört yaklaşım öne çıkmaktadır. Bu bölümde bu temel yaklaşımlar incelenmiştir.

Hochschild Yaklaşımı (1983)

Duygusal emek kavramı konusunda literatüre bakıldığında ilk olarak Arlie Russel Hochschild tarafından 1983 yılında yazılan “*The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*” isimli kitap karşımıza çıkmaktadır. Hochschild (1983) kendi yaşamından hareketle ve ailesinin resmi görevler için yurt dışında bulunduğu sırada gözlemlediği davranış biçimlerini ifade etmeye çalışmış ve bu konuda bir çalışma yaparak bu kitabında derlemiştir.

Duygusal emek kavramını Delta Havayolları’nın hosteslerinin eğitim kurslarına bizzat katılarak, hosteslerin duygusal emek süreçlerini gözlemleyerek araştırmıştır. Hochschild’in bu araştırmasında, hosteslerin gülümsemeleri ve beden dilleri de hosteslerin güzel gözükmeleri, onların sunduğu yiyecek hizmeti, uçağın dekoru, uçakta çalan müzik gibi yolcuları memnun edecek hizmetlerin yanında onların işinin bir parçası olarak görülmektedir (Hochschild, 2003). Araştırmada, söz konusu havayollarına ait hosteslerin sahte ya da gerçek gülümsemelerinin, onların müşterilerine servisleri sırasında sergilenmesinden dolayı şirket tarafından sunulan hizmetlerden biri olduğu ifade edilmektedir. Bu araştırmadan hareketle Hochschild duygusal emeği “açıkça gözlemlenebilen yüz ve vücut hareketlerini yaratmak için duyguların yönetimi” şeklinde ifade etmekte ve duygusal emeğin bir ücret karşılığında sarf edildiğini ve de bir değişim değeri olduğu sonucuna varmaktadır. Bu nedenle örnekte yer alan havayolu şirketi gibi örgütlerin çalışanlarının karşılaştıkları olumlu veya olumsuz durumlarda ne gibi duygu gösterimlerini gerçekleştirmelerini “*duygu gösterim kurallarının (display rules)*” ortaya koyduğunu belirtmektedir. Örgütlerin amaçlarını benimseyen davranışların sergilenmesinin kontrolünü sağlamak noktasında bu davranış kuralları, çalışanlara şirketlerin hedeflerine ulaşabilmeleri adına bir yol haritası oluşturmaktadır (Hochschild, 2003).

Hochschild’a (1983) göre duygular, sergileme kurallarına (display rules) tepki olarak “yüzeysel davranış” ve “derin davranış” olarak iki farklı şekilde gösterilebilmektedir. Bu davranışların gösterilmesinde duyguların yönetimi için gerekli çabanın gösterilmesi konusunun altı çizilmektedir. Duygu kavramının yönetilmesi konusu onun bir değer bulması ve satılması noktasında

oldukça önemlidir. Hochschild (1983) da işgören için zor ve yıpratıcı olan bu sürecin sonunda örgütün iş stresi ya da tükenmişlik gibi yeni konularla başa çıkması gerekliliğini vurgulamıştır.

Ayrıca Hochschild, bazı meslek gruplarının daha fazla duygusal emek göstermesi gerektiğini belirtmiştir. Bu beklentide olunan mesleklerin üç önemli özelliği vardır. Bu özelliklerden ilki, müşterilerle birebir ya da telefon aracılığı ile iletişimde olmaları durumu, ikincisi çalışanların müşterilerin duygularını önemsemeleri ve buna göre bir yaklaşım, sonuncusu ise örgütün kendi çalışanlarının davranışlarını kontrol edebilme kabiliyetidir (Hochschild, 1983'ten akt. Ünler Öz, 2007). Hochschild, bu üç önemli özelliğe göre daha fazla duygusal emek gerektiren meslekleri doktor ya da avukatlar, işletmeci ya da yöneticiler, satış görevlileri, bebek bakıcıları, garsonlar ve memurlar şeklinde sıralamıştır (Kaya, 2009; Özgen, 2010).

Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı (1993)

Asforth ve Humphrey (1993) duygusal emek kavramını, hizmet sürecinde müşterilere örgütün istediği duyguların yansıtılması şeklinde açıklamışlardır. Asforth ve Humphrey (1993) Hochschild'ın (1983) görüşünün aksine davranış şeklinin davranışın altındaki duygulardan daha önemli olduğu görüşünü benimsemişlerdir. Gözlenebilir davranışın kendisi ve davranış kurallarına (*display rules*) uyumu ve bireyin duygularını yönetmeden de davranış kurallarına uyabilmesini bu durumun sebebi olarak açıklamışlardır.

Bu görüş duygusal emeğin; örgütün hizmet sunduğu kişide belirli bir izlenim oluşturmak için davranışların bilinçli ve planlı bir şekilde yönetilmesi olabileceğinden bir nevi izlenim yönetimi şeklinde de değerlendirilebileceği ifade edilmektedir. Duygusal emek sürecinde gösterilen davranış türünün yanında, davranışın ne kadarının gerçek anlamda algılanmış olmasının da en az o kadar önemli olduğu, bu durumun davranışın kalitesini belirleyerek hizmet sunulan kişide bırakacağı etki konusuna da yer verilmiştir (Köksel, 2009).

Hizmet sektörü açısından Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emek kavramını (1) Çalışanın örgüt ve müşteri iletişimi kurarak örgütü temsil ve ifade etmesi (2) Çalışan ve müşterinin doğrudan yüzyüze iletişim kurması (3)

Çalışan ve müşteri ilişkisinin değişim gösteren bir yapıda olması (4) Sunulan hizmetin niteliğinin belirlenmesi konusundaki zorluklar olarak dört temel faktörle değerlendirmektedir Bu dört faktör duygusal emek ile birlikte çalışan ve müşteri ilişkileri ve hizmetin kalitesini göstermektedir (Değirmenci, 2010).

Hochschild'ın (1993) yapmış olduğu duygusal emek boyutlandırmasına Ashforth ve Humphrey (1993) "samimi davranış" (gerçek davranış) diye üçüncü bir boyut kazandırmışlardır. Bu yaklaşıma göre, yüzeysel ve derinlemesine davranış gösteren çalışanların belirli bir süre sonra bu davranış şekline alışarak çaba sarf etmeyecekleri görüşü öne sürülmektedir. Bu davranışın alışkanlık haline gelmesiyle birlikte bazı durumlarda çalışanın rol yapmasına ya da duygularını uyumlu hale getirmesinden ziyade çalışanın gerçek duygularını yaşayabileceği, kısacası bu duyguların da samimi davranış olarak adlandırılacağı belirtilmiştir (Değirmenci, 2010).

Morris ve Feldman Yaklaşımı (1996)

Morris ve Feldman duygusal emeği, kişilerarası iletişim esnasında kurum tarafından yansıtılması beklenen duyguları kontrol etmek ve planlamak için gösterilen çaba şeklinde açıklarlar (Güngör Delen, 2017). İçinde bulunulan sosyal çevrenin duygularımızı şekillendirdiğini düşünürsek Morris ve Feldman'ın duygusal emek tanımında etkileşimci bir yaklaşımın hâkim olduğu söylenebilir. Kişilerin duygularına sosyal çevresi yön verir, insanlar sosyal çevreyi nasıl tanımlıyorsa duyguları da bu çerçevede şekillenmektedir (Grandey, 1999).

Davranışları yönlendiren duygulara yer veren Hochschild ve davranışın kendisini temel alan Ashforth ve Humphrey'in aksine Morris ve Feldman duygusal emeğin sonuçlarını incelemişlerdir (Özgen, 2010). Çalışanın yüzeysel veya derin rol yapması ya da doğal davranması örgütün hedeflediği çabayı göstereceği gerçeğini değiştirmeyecektir. Asıl amaç örgütün belirlemiş olduğu duygusal davranış kurallarına paralel davranabilmektir (Ünler Öz, 2007).

Morris ve Feldman duygusal emeği dört boyutta ele almışlardır. Bunlar;

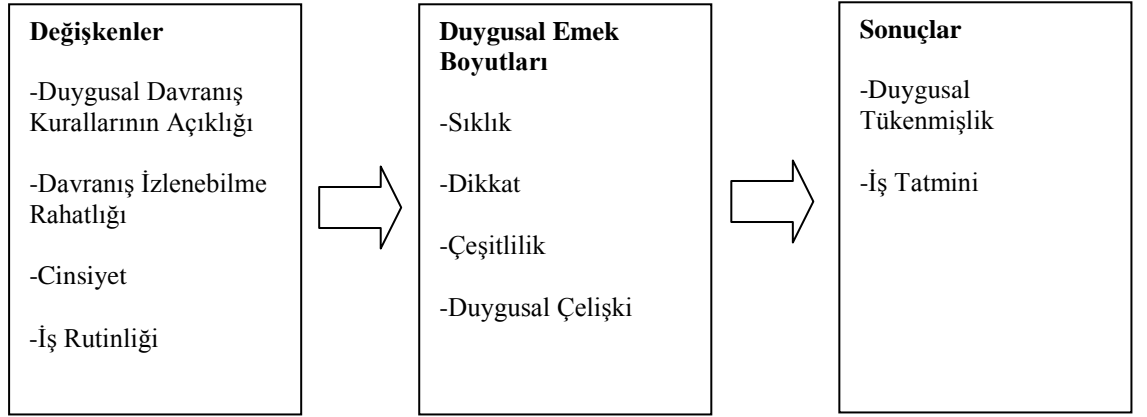
1. Duygusal davranışın gösterilişindeki sıklık: Çalışanların müşterilerle iletişimde bulunma sıklıklarıdır. Çalışanlar müşterilerle etkileşimde buldukları düzeyde duygusal emek sarf ederler (Pala, 2008).

2. Gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat: Duygusal davranışın süresi ve yoğunluğu olarak iki aşamada değerlendirilir. Çalışanın müşteri ile kısa süreli iletişimde (karşılama, gülümseme vb.) duygusal emek kullanımı az; iletişim süresi uzun olduğunda (telefon görüşmesi, anket vb.) gösterilen çaba ve duygusal emek daha fazla olmaktadır. Davranış yoğunluğu duyguların kullanımı ile ilgilidir ve müşteriye yansıtılması gereken duygular güçlendikçe çalışanın kendini ifade etme ve dolayısıyla duygusal emek ihtiyacı noktasında daha fazla çaba sarf etmesi gerekecektir (Değirmenci, 2010). Gösterilmesi gereken duyguların yoğunluk durumu, tecrübe edilmiş olan veya belirtilen duyguların ne ölçüde güçlü ve önemli olduğuyula ilgilidir. Böyle durumlarda yoğun duyguların daha fazla derinlemesine davranmayı gerektirdiği söylenebilir (Ashforth ve Humphrey, 1993)

3. Gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği: Duygusal emeğin bu boyutunda belirli bir zaman aralığında müşterilere gösterilmesi istenilen duygu çeşitinin fazlalığından çalışanların bu süreci yönetebilmek için bir plan dahilinde hareket ettiği, bundan dolayı da çok daha fazla duygusal emek sarf ettikleri düşüncesini belirtmişlerdir (Morris ve Feldman, 1996).

4. Duygusal çelişki: Morris ve Feldman (1996) duygusal çelişkiyi örgüt tarafından beklenen duygu ve çalışanın gerçekten hissetmiş olduğu duygu arasında yaşadığı çatışma olarak tanımlamıştır. Bu durumda çalışanın yaşadığı çelişki fazla ise duygusal emek ihtiyacı da o ölçüde fazlalaşacaktır. Çalışanın yaşadığı çelişki düzeyi ile duygusal emek arasında doğru orantı vardır (Özgen, 2010; Ünler Öz, 2007).

Duygusal emek boyutları ile bireysel ve örgütsel değişkenleri duygusal emeğin sonuçlarıyla Şekil 1’de gösterildiği gibi ilişkilendirmişlerdir.



Şekil 1. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Modeli (Morris ve Feldman, 1996).

Şekle göre duygusal emeğin; duygusal davranışta sıklık, davranış kurallarına gösterilen dikkat, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki olarak dört temel unsuru vardır. Duygusal emek sürecinde olumlu anlamda çıktı olarak iş tatminine ulaşılabileceği şekilden anlaşılmaktadır. İfade edilen yaklaşıma göre duygusal emek ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Grandey Yaklaşımı (2000)

Grandey (1999) 'Duygusal Emeğin Etkileri: Çalışan Tutumları, Stres ve Performans' (The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stres and Performance) isimli doktora çalışmasında; kendisinden önce bu konuda çalışan Hochschild, Ashforth ve Humphrey ve Morris ve Feldman hiçbirisinin duygusal emek kavramını net bir şekilde açıklayamadığını ve tanımın eksik kaldığını belirtmiştir (Ünler Öz, 2007).

Grandey (2000) duygusal emeği "örgütlerin amaçları için hem duyguların hem de ifadelerin düzenlenme süreci" şeklinde tanımlamıştır (Grandey, 2000). Duygu düzenlemesi kavramı ise "bireylerin sergilemesi gereken ifade ve duyguların ne zaman ve nasıl yansıtılması gerektiği konusundaki süreç" olarak açıklanmaktadır (Gross, 1998). Duyguları düzenleyebilmek için çalışanlar çeşitli değişkenleri veya dikkat çekici şeyleri algılayarak bununla birlikte müşterilere pozitif ya da negatif, derin veya yüzeysel rol yapma gibi ne şekilde bir iletişim kuracaklarını belirlemektedirler (Güngör, 2009).

2.1.3. Duygusal Emeğin Boyutları

Literatür incelendiğinde çoğu çalışmada Yüzeysel Davranış, Derin Davranış ve Samimi Davranış olmak üzere üç boyutta karşımıza çıkan duygusal emek bu çalışmada Sahte Duygular, Derin Eylem ve Gizlenen Duygular alt boyutlarında incelenmiştir.

2.1.3.1. Sahte (Yüzeysel) Duygular

Grandey (2000) yüzeysel davranışı, çalışanların duygusunda herhangi bir değişiklik olmamasına rağmen aslında hiç hissedilmeyen duyguları hissediliyormuş gibi karşıdakine göstererek örgütün kendisinden beklediği şekilde duygularını kontrol altında tutarak karşı tarafa beklenileni vermesi olarak açıklamaktadır. Tanımdan hareketle sahte duyguların gösterimi olarak da belirtebileceğimiz bu davranışı Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005) çalışmalarında “kötü niyetli rol yapma” şeklinde ifade etmişlerdir.

Çoğu örgüt tarafından benimsenen yüzeysel davranışta çalışanlar duygularını değiştirmekte ve kontrol etmektedirler. Aslında çok yorgun ve bitkin olan ve üstelik can sıkıcı bir haber alan bir çalışan müşterisine onunla gerçekten ilgileniyormuş izlenimi verebilmek için sahte bir gülümseme gösterebilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002).

2.1.3.2. Derin Eylem

Ashforth ve Humphrey’e (1993) göre derinlemesine davranış gösteren bir çalışan gerçek duyguları ile örgütün kendisinden beklediği davranışları örtüştürmeye çabalamaktadır. Yani çalışan kendisine verilen rolü oynamaya çalışırken rolünün gerektirdiği gibi hissetmek için çabalamaktadır.

Duyguyu içselleştirmesi ve gösterilmesi istenilen duygunun davranışının birey tarafından hissedilmeye çalışılması, derin eylemi sahte (yüzeysel) duyguların davranışından ayıran noktadır (Diefendorff ve ark., 2005).

Yüzeysel davranışta olduğu gibi derin eylemde de duyguların örgütün davranış kurallarına göre gösterilmeye çalışıldığı bir süreç söz konusudur. Gerçekte hissedilen duygular hiçbir şartta çalışanlar tarafından sergilenmez. Başka bir duyguyu sergilemeye çalışır ancak yüzeysel davranıştan farkı, müşteri gibi

düşünmeye ve hissetmeye çaba göstermesidir. Derin eylemde, çalışandan bir aktör gibi davranması ve duygularını bu şekilde sergilemesi beklenirken, yüzeysel davranışta ise gerçek hislerini bastırarak işi süresince sadece istenileni sergilemesi beklenir (Gandey, 1999; Wharton, 2009; Göç, 2017).

2.1.3.3. Gizlenen (Samimi) Duygular

Gizlenen duygular her zaman açığa çıkma fırsatı bulamasa da aslında bir durum karşısında hissetmiş olduğumuz en saf en masumane duygulardır. Bir durum karşısında kabul görmeyen veya uygun olmayan duyguların saklanması şeklinde de açıklanabilir (Dursun ve ark., 2014). Dursun ve arkadaşları (2014) da, Brotheridge ve Taylor (2006) gibi, duygusal emek boyutlarından sahte (yüzeysel) duygular boyutunu ikiye ayırmış ve gerçekte hissetmiş olduğumuz samimi duyguların ortaya çıkarılmadığı durumlar için “gizlenen duygular” diye adlandırılan farklı bir alt boyut ile duygusal emek kavramını değerlendirmişlerdir.

2.1.4. Duygusal Emeği Etkileyen Faktörler

Bu bölümde duygusal emek sürecini etkileyen faktörleri bireysel, örgütsel ve durumsal faktörler olmak üzere üç başlıkta incelenmiştir.

2.1.4.1. Bireysel Faktörler

Cinsiyet: Hearn (1998) cinsiyet kavramını organizasyonlar arasında veya aynı örgütün içinde farklı boyutlarda değerlendirilen bir unsur olarak açıklamıştır (Temel ve ark., 2006).

Hochschild’a (1983) göre hizmet içerikli işlerin çoğunda kadınlar etkin rol aldığı ve erkeklere oranla daha fazla duygusal emek harcadığı için cinsiyet kavramı duygusal emeğin incelediği bir konu olmuştur. Öyle ki Hochschild (1983) bir havayolu şirketinde yapmış olduğu incelemede erkek hosteslerin yolcularla iletişim konusunda mesafeli davrandıklarını gözlemlerken, kadın hosteslerin yolcuların bebekleriyle ve yemek servisleriyle yakından ilgilenerek erkek meslektaşlarına göre daha çok dikkat çektiği görüşüne varmıştır. Bu gözlemden hareketle araştırmacı, kadınların duygu yönetiminde erkeklere göre

daha başarılı oldukları için duygusal emek gerektiren mesleklerde daha fazla yer aldıkları sonucuna varmıştır.

Morris ve Feldman (1996) ise kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal emek harcamalarını, kadınların bu yöndeki kabiliyetlerine, toplumsal anlamda erkeklere oranla daha sıcakkanlı olmalarına ve olaylar karşısında daha fazla olumlu yaklaşımlarda bulunmalarına bağlamışlardır.

Yaş: Yaş denilen şeyi hayatta geçirdiğimiz süre olarak açıklayacak olursak yaş ile tecrübe kavramlarının paralellik gösterdiğini söyleyebiliriz. Kişinin yaşı ne kadar artarsa şüphesiz hayata dair tecrübeleri de buna bağımlı olarak artacaktır. Çoğu akademik çalışmada duygusal emek ve yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Dahling ve Perez'in (2010) çalışanlar üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre yaş faktörü ile duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel davranış arasında negatif, samimi ve derinlemesine davranış boyutu arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu çıkmıştır.

Yaş olarak daha büyük çalışanların duygularını kontrol etme noktasında, gereken duyguları yaratmada ve doğru duyguyu ifade etmede kendilerinden daha genç olanlara karşı daha başarılı oldukları bilinmektedir (Kruml ve Geddes, 2000).

Medeni Durum: Medeni durum bakımından yapılan araştırmaların sonuçlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmektedir. Chang ve Chiu (2004) hostesler üzerinde yaptıkları bir araştırmada, hosteslere medeni durum ile ilgili “evli”, “bekâr” ve “diğer” olmak üzere üç seçenek sunmuştur. Bekâr seçeneğini işaretleyen hosteslerin derinlemesine duygusal emek davranışlarının evli ve diğerlerine göre daha yüksek seviyede yansıttıkları ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın aksine Oral ve Köse'nin (2011) doktorların iş doyumu ile ilgili yapmış olduğu çalışmasında medeni durum ile duygusal emek davranışı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

Gelir Düzeyi: Hatırlanacağı üzere Hochschild'ın (1983) duygusal emek ile ilgili “Duygusal emek bir ücret için satılır ve bu nedenle değişim değeri vardır; ben duygusal emek terimini, duyguların yönetimlerinin halk tarafından açıkça

gözlemlenebilen yüz ve vücut hareketlerinin gösterimlerini yaratmak anlamında kullanıyorum” tanımını daha önce belirtmiştik. Hochschild (1983) bu tanımda duygusal emeği belirli bir ücret karşılığında satılabilecek bir olgu olarak nitелеmektedir.

Örneğin performansa dayalı çalışılan bir kurumda çalışanlar, daha fazla gelir elde etmek için müşterilere daha fazla önem gösterecek ve onlara karşı davranışlarında olumlu bir tavır sergileyeceklerdir (Güngör, 2009).

Eğitim Durumu: Ünal’dan (2011) aktaran Özgün’e (2015) göre eğitim ile ilgili yapılan araştırmalarda mesleki eğitim dikkate alınmış ve işgörenlerin yaptıkları işlerle ilgili eğitim almış olmaları müşterilere karşı nasıl davranacaklarını bilerek yaklaşımlarının işgönerlerce daha fazla duygusal emek davranışında bulunmaları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Mesleki anlamda eğitim seviyesi yüksek olan işgönerlerin farkındalık düzeyi de yüksek olduğundan müşteri ilişkilerini olumlu yönde etkilemektedir. İş ile ilgili herhangi bir eğitimi olmayan işgönerler ise göstermesi gereken davranışı sergilemekte zorluk yaşayarak sürekli sıkıntı yaşamaktadır.

Eğitim durumunun duyguların ifadesi noktasında ne ölçüde önemli olduğunu Constantin Stanislovski’den (1965) aktaran Pala (2008), rolleri için gereken duyguları gerçekten değiştirerek yansıtan aktörleri örnek vermiştir. Aktörler buldukları durum ve senaryo gereği yansıtmaları gereken duygulara sahip olmadıkları anlarda istenilen duyguyu sergileyebilmek için bu iş ile ilgili almış oldukları eğitimlerini ve geçmiş tecrübelerini kullanmaktadırlar.

Mesleki Deneyim: Yaş ile doğru orantılı olan çalışma süresi, çalışanın iş yaşamına ve çalışma temposuna dair tutum ve davranışların gelişiminin duygusal emek sürecinde olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı görüşünü ifade etmişlerdir (Kaya ve Özhan, 2012). Oral ve Köse (2011) ise; çalışma süresinin artmasıyla çalışanların derinlemesine davranış gösterme isteklerinin de artacağını düşünmüşlerdir.

Kruml ve Geddes’e (2000) göre iş deneyimi duygusal emeği etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilir ve bir örgütte uzun süreli kadrolu olarak çalışan işgönerlerin daha az duygusal çaba göstererek duygusal uyuma daha yakın

oldukları bilinir. İş deneyimi daha az olan işgörenler, bir işte uzun süre çalışan deneyimli işgörelere göre daha fazla duygusal belirsizlik içindedirler.

Bu faktörlerin dışında bazı akademik çalışmalarda empati, duygusal zeka, duygulanım ve kendini uyarılma gibi kavramlar da duygusal emeği etkileyen bireysel faktörler arasında gösterilmektedir.

2.1.4.2. Örgütsel Faktörler

Otonomi (İş Özerkliği): Köksel (2009) otonomiye bireyin işini yaparken sahip olduğu özgürlük olarak açıklar. Örgüt hedefleri doğrultusunda hareket etse de iş planını, çalışma usul ve metotlarını bireyin kendisinin tercih ederek yol haritasını rahatça belirleyebilmesidir.

Oral ve Köse (2011) çalışmalara belirli seviyede otonomi fırsatı tanındığında duygusal emeğin olumsuz sonuçlarının ortadan kalkabileceğini iddia ederken, örgüt tarafından davranış kurallarının katı bir şekilde uygulandığı zamanlarda ise duygusal emeğin hem çalışan hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabileceği görüşünü belirtmektedirler.

Duygusal emek ve iş özerkliği konusunun çalışıldığı bir araştırmada, iş özerkliği durumu yüksek olan çalışmalarda tükenmişlik seviyesinin daha az olduğu sonucuna varılmıştır (Wharton, 1996).

Sosyal Destek: Sosyal desteğin tanımını “Bireye çevresindekiler tarafından yapılan yardım” şeklinde yapılmaktadır (Yılmaz ve ark, 2008). Çalışan için iş yerindeki amiri ve diğer mesai arkadaşlarının yardımı olumlu bir çalışma ortamı sunar ve duygu sergileme kuralları pozitif olarak düşünüldüğünde duygusal emeğe ihtiyaç en aza inmiş olacaktır (Grandey, 2000).

Chu’dan (2002) aktaran Genç (2013) duygusal emek ve duygusal zekanın iş tatmini üzerine etkilerini araştırdığı yüksek lisans tezinde, yönetici ve arkadaş desteğinin olduğu iş ortamlarında çevresinden almış olduğu sosyal yardımın iş görenlerde duygusal çelişkiyi azaltacağını ve iş tatminini arttıracaklarını vurgulamaktadır.

2.1.4.3. Durumsal Faktörler

Sıklık: Çalışanlardan beklenen duyguları yaptıkları, iş esnasında ne kadar süre aralığında tekrar etmek zorunda kalma durumlarıdır. Çalışanların hizmet sunması beklenen kişi ile ne kadar sıklıkla iletişim kurması durumu mesleklere göre değişkenlik göstermektedir. Meslekler arasındaki bu durum çalışanlardan istenilen duygusal emeğin ne sıklıkta gerçekleşeceği ile alakalıdır (Diefendorff ve ark., 2005).

Bu duruma bir örnek verecek olursak; rutin olarak çalışan bir avukat günde en fazla bir ya da iki müşteri kabul edebilirken, herhangi markette görev yapan bir kasiyer günde yüzlerce müşteriyle ilgilenmek zorunda kalmaktadır (Özgen, 2010). Bu örnekte de görüldüğü üzere meslekler arasında yapılan iş yükleri farklılaştığından duygusal emek gösterim sıklıkları ve ihtiyaçları da değişim göstermektedir.

Grandey'den (2000) aktaran Bozkurt'a (2015) göre çalışanlar iş tanımlarından dolayı kişilerle sürekli iletişim halinde olmak durumunda kaldıklarında, duygularını kontrol altında tutmaya daha çok ihtiyaç duydukları için bu durum çalışanlarda yüksek strese yol açabilmektedir.

Örnek olarak spor hizmeti veren bir kuruluştaki görev yapan farklı branşlardan iki antrenörü karşılaştıralım. Antrenmanlarını 20-25 kişilik sporcu grubu ile gerçekleştiren bir futbol antrenörü ile birebir ya da 3-4 kişilik sporcu grubu ile çalışan bir yüzme antrenörünün sporcular için harcayacağı duygusal emek aynı olmayacaktır. İki antrenör için de antrenman süresi iki saatle sınırlı olsa da futbol antrenörünün sporcu sayısının fazlalığından dolayı harcayacağı duygusal emek çabası diğerinden daha fazla olacaktır.

Süre: Duygusal emek konusundaki süre kavramını çalışan bireyin hizmet sunduğu kişi ile arasında geçen ilişki süreci olarak tanımlayabiliriz. Bu sürecin uzun ya da kısa olmasına bağlı olarak çalışanın örgüt tarafından sergilenmesini istediği duygu davranışları için harcadığı çaba da değişmektedir (Oral ve Köse, 2011).

Müşteri ile uzun süreli etkileşim kurulan işlerde çalışanın daha fazla inisiyatif olarak hareket edeceğinden dolayı aslında gizlenen (samimi) duygularını

gösterebilmesi daha muhtemel olacaktır (Morris ve Feldman, 1996). Bu duruma bir örnek verecek olursak; herhangi bir klinikte görev yapan bir doktorun en fazla 5-10 dakika süren muayene sürecinde hastasına göstermiş olduğu duygusal emek ile danışanlarına 45-60 dakika arasında seans uygulayan bir psikoloğun duygusal emek çabası farklılık gösterecektir.

Yapılan bazı araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre süre faktörü ile duygusal emek arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlenmiştir (Grandey, 2000; Diefendorff ve ark., 2005).

Çeşitlilik: Wharton ve Erickson (1993) duygusal çeşitliliği olumlu (bütünleştirici), olumsuz (ayrıştırıcı) ve nötr (maskeleyen) olmak üzere 3 grupta değerlendirmektedir.

Örgütler tarafından gösterilmesi istenen duyguların çeşitliliği, çalışanların da müşterilerle arasındaki etkileşim çeşitliliğine neden olacaktır. Farklı durumlarda farklı duygular sergilemesi beklenen çalışanlar duygularını kontrol edebilmek için çok daha fazla plan yapmak dolayısıyla duygusal emek harcamak zorunda kalırlar (Morris ve Feldan, 1996).

Duyguların gösterilmesi noktasında meslek grupları belirleyici bir rol üstlenebilmektedir. Bir kasiyerin müşteriye gülümsemesi, icra memurunun olumsuz ve soğuk bir tavır sergilemesi, sert bir futbol maçı yöneten hakemin duygularını maskeleyenmesi beklenir. Mesela hâkim maskeleyenliği kullanırken savcının zanlıya karşı ayrıştırıcı, avukatın ise müvekkiline karşı bütünleştirici duygu sergilemesi beklenir. Ancak bazen aynı süreç içinde avukatın, müvekkiline bütünleştirici, davalıya ise ayrıştırıcı duygular sergilemesi gibi farklı duyguların gösterilmesi durumunda da kalınılabılır (Altın Gülova, 2013; Güngör, 2009).

2.1.5. Duygusal Emek Sonuçları

İlk olarak Hochschild'ın (1983) araştırmasıyla duyduğumuz duygusal emek kavramı günümüze kadar birçok çalışmanın konusu olmuştur. Farklı meslek grupları arasında yapılan araştırmalarda duygusal emeğin sonuçları hakkında olumlu ya da olumsuz olarak net bir görüş olmamakla beraber duygusal

emeğin sonuçlarının örgüt, çalışan ve müşteri açısından farklılıklar göstereceği vurgulanmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde duygusal emeğin sonuçları olumlu ve olumsuz olmak üzere iki başlıkta değerlendirilmiştir.

2.1.5.1. Olumlu Sonuçları

Maddi Kazanç: Duygusal emek iş görenlerin duygu davranışlarını yönetmek ve kontrol altında tutmak olarak tanımlanmaktadır. İş görenler işte kalma süreçlerinin devamlılığı için fiziksel emeklerinin yanında duygusal anlamda da emek harcayarak bu çabaları örgüt adına bir ücret karşılığında müşterilere sunmaktadırlar. Müşteriler için iyi bir tercih olabilmek adına da duygusal emek sürecini başarılı bir şekilde yöneterek bir anlamda duygularını kâr elde etmek için kullanmaktadırlar (Kart, 2011). Doğru yönetilen duygusal emek sürecinin örgüte dolayısıyla da çalışana maddi kazanç sağladığı düşünülmektedir.

Performans: Müşteri memnuniyeti ‘‘Onu tatmin etmek, sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren, strateji ve politikalarını müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına göre saptamayı zorunlu kılan bir faaliyetler zinciri’’ şeklinde açıklanmıştır (Öçer ve Bayuk, 2001). Müşteri memnuniyetini sağlamak da her anlamda yüksek bir performansla mümkündür.

Wong ve Wang’dan (2008) aktaran Gündüz (2017) tur liderlerinin müşteri memnuniyetini kazanabilmek için yüksek derecede duygusal emek performansı sergilemeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Doğru ve ölçüsünde duygusal emek gösterimlerinde yüksek performans sergileyen tur liderlerinin müşterileri memnun ettikleri ve bahşişle ödüllendirildiklerini belirtmektedirler.

İş Tatmini: Grandey (2000) iş tatminini çalışanların yaptıkları işin değerlendirilmesi noktasında bir ölçü ve çoğu zaman onların işte iyi olma durumlarını gösteren bir kavram şeklinde ifade etmiştir.

Hissedilen duyguların direkt olarak ifade edilmesi ve iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki varken çalışanın duygularının bir süzgeçten geçirilerek örgütün amaçları çerçevesinde beklenen şekilde yansıtılması ile iş tatmini arasında

negatif yönlü bir ilişki olabileceği belirtilmektedir (Grandey, 2000). Kim ve Han (2009) duyguların örgüt tarafından düzenlenmesi ile oluşacak duygusal çelişkinin beraberinde iş tatmini düzeyinde azalmanın görüleceğini düşünmektedirler.

Gerçek duygularını bastırdıkları için çok fazla strese sahip olan hapisane memurlarının yüzeysel davranış gösterdikleri ve iş tatminlerinin düşük olduğu belirtilmektedir. Başka bir örnekte ise; aynı işletmede ve aynı şartlarda çalışan garsonlar arasından müşterilerine gerçek anlamda gülümseyenlerin sahte bir tebessüm gösterenlere oranla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Grandey, 2000).

Geçmiş araştırmalardan edinilen bilgilere göre iş tatmininin, duygusal emeğin çalışanın insiyatifinde samimi (hissedilen/gizlenen) duygular boyutuyla gösterildiği zamanlarda yüksek, örgütün davranış kuralları tarafından duyguların bastırılmış ve sahte duygular boyutuyla gösterildiği zamanlarda ise düşük olduğu söylenilebilir.

Örgütsel Bağlılık: Genel anlamda örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün hedeflerini, kurallarını ve değerlerini benimseyerek hareket etmesi, bu süreçte örgütle arasında duygusal bağ kurarak kendisini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Yakar, 2015). Akbıyık'a (2013) göre işten ayrılma niyeti kendisini örgüte bağlı hisseden bir çalışanda daha az görülmektedir.

Duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış ve örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki, derin davranış ve örgütsel bağlılık arasında ise pozitif ilişki bulunmaktadır. Yani bir örgütte yüzeysel davranışı sergileyen çalışarlarda örgütsel bağlılık düşük iken derin davranışı sergileyen çalışarlarda örgütsel bağlılık yüksek düzeydedir (Rathi ve ark., 2013).

2.1.5.2 Olumsuz Sonuçları

İş Stresi: Cüceloğlu'na (1994) göre stres kavramı, bireyin sosyal ve fiziksel çevresindeki olumsuz koşullar nedeni ile hem psikolojik hem de bedensel limitlerinin üzerinde sarf ettiği çabadır.

Örgütlerde çalışanlar için önemli bir kavram olan duygusal emek gösterim süreci beraberinde bazı olumsuz sonuçları da getirebilmektedir. Çalışanlar kendi duyguları ile müşteri duygularını yönetmek ve örgütün de beklentilerine göre hareket etmek zorunda olduğundan bu süreçte gösterdikleri çaba stresi artırarak iş tatminini azaltabilmektedir (Pugliesi, 1999). Ancak Espeland (2006) çalışan için stresin her zaman olumsuzluklara neden olmadığını düşünmektedir. Bazı durumlarda çalışana enerji vererek yapılan işi sonuca ulaştırma noktasında aciliyet kazandırmaktadır. Tükenmişlikte yaşanan çaresizlik ve umutsuzluk gibi duygular stresin içinde barınmaz.

Araştırmacıların açıklamalarına göre stres kavramı için çeşitli olumsuzluklarının yanında eğer çalışanlar tarafından doğru başa çıkılabilirse iş hayatına olumlu etkilerinin de olabileceği yorumu yapılabilir.

Duygusal Çelişki: Çalışanın kendi hissettiği duygu ile örgüt tarafından kendisinden beklenen göstermek zorunda olduğu duygu arasında kalması duygusal çelişkiyi meydana getirmektedir. Duygusal çelişki ise iş tatmininde azalmaya, çalışanda iş stresinin artmasına beraberinde de tükenmişliğe sebep olmaktadır (Çoruk, 2014). Monaghan'a (2006) göre duygusal çelişki çalışanda sağlık sorunlarına yol açabilmektedir. Duygusal anlamda çelişki yaşayan çalışanlar samimi duygularını gizleyemez ve bu durum müşteriler tarafından algılanan sahte duygulara, beraberinde de giderek kötüleşen bir hizmete dönüşür.

Tur rehberlerine yönelik yaptıkları bir çalışmada Wong ve Wang (2009), acentalar tarafından belirlenen ve turistlere karşı gösterilmesi istenilen duygular ile rehberlerin hissettikleri duyguların farklılık göstermesi halinde duygusal çelişki ve uyumsuzluk durumunun meydana geldiğini ifade etmektedirler.

Rol Çatışması: Pala'ya (2008) göre duygusal emek, çalışanların duygularını gösterirken kendi hissettikleri duygular ile işin doğası gereği sergilemeleri gereken duygular arasında kalması ile ilgili rol çatışması yaşanmasına neden olmaktadır. Yani iş görenin herhangi bir durumda olumsuz duyguya sahip iken olumlu duygu gösterimi beklendiğinde ortaya çıkan çatışma durumudur. Örgüt

tarafından iş görenlerden bu gibi durumlarda yüzeysel davranış göstermesi beklenmektedir (Eroğlu, 2011).

Hochschild'ın (1983) uçak mürettebatı davranışlarına yol göstermesi adına bazı kuralları belirlemek için yapmış olduğu araştırmasında, mürettebata söylenen “Birine kızdığın zaman, o kişiye bir gülücük borçlu olduğunu söyle” cümlesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Tükenmişlik: Maslach ve Jackso'dan (1981) aktaran Pelit ve Türkmen'e (2015) göre tükenmişlik “İşi gereği diğer insanlarla çok fazla iletişim halinde olması gereken ve bu yüzden yoğun olarak duygusal taleplere maruz kalan bireylerde rastlanan yorgunluk, fiziksel anlamda yıpranma, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının çalışma hayatına ve özel hayata, diğer insanlara karşı olumsuz tavırlarla yansıtılması sonucunda oluşan durum” olarak açıklanmaktadır.

Tükenmişlik, insanlar arası iletişimin fazla ve davranış değişikliklerinin yoğun olduğu çalışma ortamlarında strese karşı bir tepki olarak belirmektedir ve aşağıda belirtilen 3 boyutta ele alınmıştır.

- *Duygusal Tükenme:* Kişinin duygusal anlamda yıpranması ve fiziksel olarak da yorgun hissetmesi sonucu kendini gösterir.
- *Duyarsızlaşma:* Çalışanın mesai arkadaşlarına, amirlerine ve çevresindeki diğer insanlara karşı olumsuz tavırları ve mesafeli bir tutum sergilemesi şeklinde tanımlanabilir.
- *Düşük Kişisel Başarı:* Bireyin kendiyile alakalı olarak hissetmiş olduğu yetersizlik, işindeki başarısızlığı ve bununla birlikte gelen mutsuzluk hissi bu durumu ifade edebilir (Brotheridge ve Grandey, 2002).

Duygusal emek, çalışanlar üzerinde zarar verici olabilir ve onları psikolojik ve fiziksel olarak olumsuz yönde etkileyebilir. İfade edilmesi uygun olmayan asabiyet, içerleme ve öfke gibi duyguları bastırabilir. Bu duygular, kimi negatif duyguları sürekli kontrol altında tutma ve pozitif olanları ifade etme gereksiniminden dolayı ortaya çıkar. Eğer kontrol edilmezse veya sağlıklı bir ifade yolu belirtilmezse, bu durum duygusal yorgunluk ve tükenmişliğe sebep olabilir (Yıldız, 2009).

İşi Bırakma Düşüncesi: İşi bırakma niyeti, belirli bir sektörde çalışanların ilgili alanda iş görme süreçleri ve genel anlamda sosyo-psikolojik şartların tatmin edici olmadığı veya çalışanın beklentilerinin altında olduğu durumda ortaya çıkabilecek düşüncedir. Aslında işi bırakma eğiliminin düşük seviyede olması, çalışanların örgüte bağlılık düzeyleriyle ters orantılıdır (Grandey, 1999).

Hizmet sektöründe görev yapan çalışanların işlerine bağlılıkları ve işi bırakma düşüncelerine duygusal emeğin edeceği etki, duygusal emek davranışlarının hangisinin seçileceğine göre farklılık göstermektedir. Derinlemesine davranış ile işe bağlılık düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki var iken iş görenlerin çok da samimi olmadığı yüzeysel davranış şekli ile işe bağlılık düzeyi arasında negatif bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Öz, 2007).

2.2. İş Tatmini

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini kavramı, iş tatmini ile ilişkili kavramlar, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmininin olumlu ve olumsuz sonuçları incelenecektir.

2.2.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Önemi

2.2.1.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı

Latince ‘yeterli’ anlamında ‘satis’ kelime kökünden türetilmiş olan (satisfaction) yani ‘tatmin’, başka kişilerce gözlemlenemeyen sadece kişinin kendisi tarafından hissedilerek kişinin iç huzurunu ve duyduğu hazzı belirtmek için kullanılan bir terimdir (Eroğlu, 2007). Halsey’e (1988) göre ise tatmin, istenilen bir şeyin elde edilmesi ya da arzu edilen durumun gerçekleşmesidir. Yani kişinin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasıyla duyacağı memnuniyet durumudur.

İş tatmini kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar, Hoppock’un 1935 yılında yapmış olduğu ve çoğu araştırmacı tarafından da kabul gören iş tatmini tanımı ile başlamaktadır. Hoppock iş tatminini, işinden memnun olan bir çalışanın bu durumu ruhsal, bedensel ve dış çevresel koşulların birleşimiyle kişisel olarak işine karşı gösterdiği duygusal tepki şeklinde ifade etmiştir (Yew, 2008). II.

Dünya savaşından sonra çalışma şartlarının iş görenler için ağır olması, işlerdeki sıradanlık, terfi imkânlarının olmaması gibi çeşitli nedenler çalışanların performanslarının düşmesine ve işi bırakmalarına neden olmaya başlamıştır. Bu durumun sonucunda oluşan artan maaliyetlerin önüne geçmek isteyen işverenler iş tatmini kavramının önemine dikkat çekerek bu alanda yapılan çalışmaları teşvik etme ve destekleme doğrultusunda adım atmaya başlamışlardır (Takım, 2012).

İş tatmini kavramı günümüze kadar yapılmış olan akademik çalışmalarda çok farklı şekillerde ve yaklaşımlarla defalarca tanımlanmıştır. Bunlardan bazılarını aktaracak olursak;

Locke'ye göre iş tatmini; kişinin bir işin karşılığında bekledikleri ve işin tamamlanmasından sonraki kazanımlarının bileşimidir ve bu da kişinin işinden doğan memnuniyet verici bir durumu ifade edidir (Aşan ve Özyer, 2008).

İş tatmini, çalışanın beklentisi ve işin özellikleri arasındaki uyum ve çalışanın işinden memnun olmasını sağlayan olgudur (Özarlan, 2010).

Eren (2011) ise iş tatminini, kişinin maddi kazanımları ile birlikte görev yapmaktan mutlu olduğu mesai arkadaşlarıyla çalışarak ortaya çıkardıkları ürün karşısında duyduğu sevinç şeklinde ifade etmiştir.

Taylor ve Gilbert'den aktaran Berberoğlu ve Sağlam (2010) iş tatminini, kişinin stres ve yorgunluğunu hafifletecek mümkünse en aza düşürecek şekilde bir yerde çalışmak olarak tanımlamışlardır.

Spector (1985) ise; iş görenin kendi işi ilgili olarak bireysel anlamda yapmış olduğu olumlu düşünceler kümesi olarak iş tatminini ifade etmiştir.

Daha önce yapılmış olan çalışmalarda ifade edilen tüm bu tanımların ışığında iş tatminini, genel olarak bir örgütte çalışan bireyin, yapmış olduğu iş karşılığında aldığı ücret, iş ortamı, ast-üst ilişkisi ve işi yapış şekli bakımından psikolojik anlamda duyduğu haz (memnuniyet) olarak ifade edebiliriz.

2.2.1.2. İş Tatmininin Önemi

Çalışan insanların ömürlerinin büyük bir kısmı iş yerinde geçmektedir. Bu durum bireylerin psikolojik açıdan etkilenmesine sebep olmaktadır. İş

ortamında hedeflerine ulaşip beklentilerini karşılayabilen insan tatmin olmakta dolayısıyla mutlu olmakta iken beklentilerini karşılayamayanlar mutsuz olmaktadır. Bu durum da iş tatmini kavramının hem ekonomik hem de psikolojik anlamda ne denli önemli olduğunu göstermektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

İş tatminini önemli kılan iki nedenden bahsedecek olursak bunlardan birincisi, bireylerin işiyle ilgili duygu ve düşüncelerinin aslında sadece kendisi için değil işyeri için de önemli olması durumudur. İkincisi ise, idareciler açısından çalışanların iş tutumlarının performansına olan etkisidir. Bunun nedeni iş tatmini ve tatminsizliğinin neden olabileceği işi bırakma, devamsızlık, performans, ruhsal ve fiziksel sağlık gibi sonuçlardır (Daniel ve ark., 1983).

İş tatmini dinamik bir olgudur. Dolayısıyla yöneten kişiler çalışan için bir kereye mahsus iş tatmini sağlayamaz. İş tatmini aslında çoğu örgüt içinde kolaylıkla ulaşılabilecek gibi görünse de buna karşılık daha kolay bir biçimde iş tatminsizliğine de neden olabilir. Bir örgütteki çalışanlar için iş tatminin düşük olması oradaki çalışma şartlarının olumsuz olduğunu gösterebilmektedir. İş tatminsizliğinin bir örgüt için disiplin sorunları, örgütsel sorunlar ve beraberinde iş yavaşlatma gibi riskleri vardır. Çalışanlarının iş tatminsizliği yaşadığı bir örgütün bağımsızlık sistemi bozulmuştur diyebiliriz (Akıncı, 2002).

İş tatmininin önemini üç başlık altında değerlendirecek olursak;

Çalışanlar İçin İş Tatmininin Önemi

Yaptığı işten haz duyan yani mutlu olan insan şüphesizki hayata daha olumlu bakacak ve işindeki mutluluğu ailesine, çevresine, kısacası tüm hayatına yansıtacaktır.

İş tatmininin yüksek olmasının bireylerin gerek iş hayatında gerekse de özel hayatlarında aşağıda belirtilen olumlu sonuçları olacaktır;

- İş değiştirmeme ya da daha az değiştirme,
- Düşük iş kazası riski,
- Aile hayatında mutluluk,

- Daha çok sosyal yaşam,
- Örgüte olan aidiyetin artması,
- Stres olmayan bir yaşam (Şen, 2008).

Yöneticiler İçin İş Tatmininin Önemi

Akıncı'ya göre (2002) çağdaş yöneticilerin çalışanların iş tatminlerini sağlamak ve artırmak için gerekli gayreti göstermeleri gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi de yöneticilerin çalışanlara ön yargılarını bırakarak yaklaşması ile mümkündür. İş görenlerin bir örgütten beklentilerinin ekonomik kazanımlardan ibaret olmadığı, bunun bir de sosyal boyutunun olduğu düşünülmelidir. Örgütlerin sosyal anlamdaki görevlerinden en önemlisi çalışanlarının iş tatminlerini sağlayabilmektir.

Yöneticilerin çalışanların iş tatmin düzeyleri ile ilgili çaba sarf etmelerini gerektiren üç önemli neden aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İş tatmini olmayan çalışan işi bırakma eğiliminde ve başka iş arayışındadır.
- İş tatmini yüksek olan çalışan fiziksel ve psikolojik anlamda daha sağlıklıdır.
- İş tatmini olan çalışanın mutluluğu başta iş verimine olmak üzere tüm hayatına yansiyacaktır.

Örgütler İçin İş Tatmininin Önemi

İş tatmininin çalışan bireyin iş verimliliğine ve performansına doğrudan etkisi vardır. İş tatmini, çalışanın kuruma bağlılığını arttırmakta, devamında da çalışan devri, işe devamsızlık ya da iş bırakma gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmaktadır (Şenturan ve Kamitoğlu, 2007). Yani iş tatmini olan bir çalışan işini severek yapacak ve işini bir zorunluluktan ziyade eğlenceli bir alışkanlık gibi görecektir, bu durum çalışanın iş performansına dolayısıyla görev yaptığı işletmenin ya da kurumun lehine olacaktır.

İş tatminsizliği yaşayan çalışanlar ise mutsuz olacak ve çalıştığı örgüte faydalı olamayacaktır. Çalışanlarının işinden tatmin olmadığı bir örgüt bir çok tehlikeyle karşı karşıya kalacaktır. Bunları kısaca belirtecek olursak;

- Çalışanların devamsızlıklarında artış
- İş yavaşlatma
- Çalışanlarda disiplinsizlik
- Yetişmiş personel sıkıntısı
- Kötü imaj
- Çalışanlar arası soğukluk, monotonluk
- İş veriminin azalması
- Çalışanların işi bırakma, farklı işler arama isteklerinin artması.

2.2.2. İş Tatmininin Türleri

İş tatmini kavramı içsel ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki sınıfta değerlendirilmektedir.

2.2.2.1. İçsel İş Tatmini

Kişinin kendisi ile ilgili ve yaptığı işte bizzat hissettiği duygu boyutudur. İçsel iş tatmini, çalışanın örgütte kendisini güvenli hissetmesi, yaptığı işten dolayı kazandığı sosyal statüsü, işini yaparken bağımsız hareket edebilmesi ve yeteneklerini kullanabilmesi durumlarında yaşadığı tatmini açıklamaktadır (Weiss ve ark., 1967).

2.2.2.2. Dışsal İş Tatmini

Dışsal iş tatmini çalışanların işi ile ilgili olsa da onların etki alanında olmayan ancak dolaylı olarak onları etkileyen boyuttur. Çalışanın değiştirme imkanı ve yetisi olmayan ücret, kariyer imkanı, örgütün kuralları ve takdir edilme gibi durumlar dışsal iş tatminini ifade etmektedir (Weiss ve ark., 1967).

2.2.3. İş Tatmini ile İlişkili Kavramlar

2.2.3.1. İş Tatmini ve Motivasyon

Latince "hareket etme" anlamında kullanılan "mot" kelime kökünden türeyen, İngilizcedeki karşılığı ise güdülenme olan "Motivation" kelimesi

psikoloji biliminde; "içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar" şeklinde açıklanmaktadır (Tevruz, 2002).

İnsanların davranışlarını belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren motivasyon ile hedeflenen çalışanların;

- Örgüte devamlılıklarının sağlanması,
- Ortaya çıkmayan yeteneklerini keşfetmelerini sağlamak,
- İş verimlerini artırmaktır (Tümgan, 2007).

Eroğlu (2000) motivasyon ve iş tatmini ilişkisinin duruma ve koşullara göre değişeceğini belirtmektedir. Buna göre bazı durumlarda nötr bazı durumlarda ise olumsuz olabilmektedir. Bireyin iç huzurunu ifade eden tatmin kavramı dışsal davranışı değiştirme anlamında bir rolü olmadığı için motivasyondan ayrılır. Bireylerin davranışlarını etkileyen ve onları hedefleri doğrultusunda harekete geçiren ise motivasyondur.

2.2.3.2. İş Tatmini ve Verimlilik

Ülkelerin gelişmişlik seviyelerinin göstergelerinden birisi olan verimlilik yapılan üretim karşısında kullanılan kaynakları belirlemeye yöneliktir. Verimlilik kavramı değişen sosyo-ekonomik koşullar ve doğal dengeler nedeniyle ekonomik ve örgütsel yeteneklerin yanında koşulları ve kaynakları etkili biçimde kullanmak, doğal yaşamı ve çevreyi korumak, çalışanlara iyi bir yaşam ve çalışma şartları sağlamak gibi özelliklerle açıklanır hale gelmiştir (Özdamar, 1988).

Toker (2007) çalışanların verimliliğinin sağlanmasının ancak işlerinden memnun olmaları ve işlerini sevmeleriyle mümkün olacağını savunmuştur. Bu durumun doğal sonucu olarak iş tatmini kavramı önem kazanmaktadır. İşgörenlerin iş verimliliklerinin artması, iş devamlılığı yaşamaları ve yüksek bir performansla çalışmalarını iş tatmin düzeylerine bağlıdır. Ancak bireyin iş tatminini elde etmesi her zaman iş verimliliğine neden olamayabilmektedir. Katz'a (1977) göre çalışan, bulunduğu işyerinde huzurlu ve mutlu olabilir fakat bu durumun direkt olarak verimliliğe dönüşeceği yanlış bir tespittir. Söz

konusu iki kavramı birbiriyle doğrudan ilişkilendirmek verimliliğin gerçek anlamda tespitini yapma konusunda bazı eksiklere ya da hatalara yol açabilir.

Yapılan akademik çalışmalarda iş tatmini ve verimlilik arasında doğrudan olumlu anlamda bir ilişki bulunamamıştır. Çalışan bireyin iş tatminindeki olumlu durumun bireysel bir verimlilik artışından çok örgütün genel anlamdaki verimliliğine olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir (Bayrak Kök, 2006).

2.2.3.3. İş Tatmini ve Performans

Bireyin bir işi yerine getirmek için harcadığı gayretlerin sonucunda kazandığı başarı performans olarak açıklanabilir. Performans kişinin becerilerine ve bireysel değerlerine göre değişkenlik gösterebilir. Örgüt tarafından çalışanın performansının ödüllendirilmesi iş tatminini meydana getirmektedir (Çelik Keleş, 2006).

Schermerhorn'e (1994) göre iş tatmini ve performans ilişkisi üç önemli başlıkta değerlendirilebilir. Bunları; iş tatmini performansa, performans da iş tatminine neden olur, ödül ise hem performans hem de tatmine neden olur biçiminde ifade etmektedir.

Örgütler çalışanları performansları yüksek ve başarılı işler yaptıklarında manevi, kaliteli iş yaptıklarında ise maddi bir ödül ile ödüllendirerek iş tatmin düzeylerini artırmalıdır. Bu noktada uygulanacak adil yönetim çalışanın performansını artıracak olası bir iş tatminsizliğini ortadan kaldıracaktır (Ceylan, 2014).

İş tatmini ve performans ilişkisini değerlendirirken diğer değişkenleri de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Örneğin; yaptığı iş başına ücret alan bir çalışan, iş tatmini olmamasına rağmen daha fazla kazanmak adına yüksek bir performansla çalışabilmektedir. Örnekten de daha iyi anlaşıldığı üzere performans ve iş tatmini ilişkisinde tüm değişkenler hesaba katılmalıdır. Performans değerlendirmesi yapılırken ücret, terfi, ödüllendirme gibi konularda adaletli davranılmadığını düşünen çalışanın motivasyonu düşecek bu da iş tatminsizliğine neden olacaktır (Sezgin, 2007).

2.2.3.4. İş Tatmini ve Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini kavramı kişinin bütün hayatından almış olduğu memnuniyet durumunun ifadesi şeklinde tanımlanmaktadır. İnsanların çalışma ortamları hayatlarının büyük bir bölümünü oluşturmakta olup insan için çalışmak mutluluğa, fiziksel ve psikolojik sağlığa, yaşam tatminine doğrudan etkide bulunmaktadır (Keser, 2007).

Çalışan insanların hayatlarının büyük kısmını iş ortamında geçirdiğini düşünürsek, iş tatmininin çalışanın sadece iş yaşantısını etkileyebileceğini söylemek çok da doğru olmayacaktır. Aslında bu düşüncenin altında iş tatmininin yaşam tatminini de etkileyebilme mantığı vardır. Bu alanda özellikle Iverson'ın yapmış olduğu çalışmalarda iş tatmininin yaşam tatminini daha fazla etkilediği savunulurken aynı zamanda çalışan bireylerin yaşam tatmin düzeylerinin de iş tatminini etkileyebileceği belirtilmektedir (Somuncuoğlu, 2013). Sonuç olarak geçmişte yapılan birçok akademik çalışmada iş tatmini ile yaşam tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmalar iş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğunu göstermektedir (Spectot ve ark., 2009).

2.2.3.5. İş Tatmini ve Tükenmişlik

Tükenmişlik, daha çok iş hayatında başarılı olamayan insanlarda görülen bireyi içten içe yıpratıcı bir durumdur (Üngüren ve ark., 2010). Literatürde ilk olarak 1974 yılında Freudenberger tarafından tanımlanan tükenmişlik kavramı, çalışan insanlarda rastlanılan enerji kaybı, güçte azalma ve beklentilerin karşılanamaması sonucu oluşan duygusal çöküş ile ortaya çıkan mesleki anlamda bir stres rahatsızlığı şeklinde açıklanmaktadır (Borritz, 2006).

Çimen ve ark. (2012) tükenmişlik ve iş tatminini bir birine bağlı iki kavram olarak ifade etmektedirler. Tükenmişlik, insanları olumsuz duygularla bunalıma sürükleyen bir süreçtir. İş tatmini ise insanların yaptıkları iş karşılığında takdir edilmesi ya da ödüllendirilmesi sonucunda hissettiği memnuniyet duygusudur. Bu iki kavram arasındaki ters orantıdan dolayı birinin artması diğersinin azalmasına sebep olmaktadır.

2.2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Bu bölümde iş tatminini etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve diğer faktörler başlıkları altında açıklanmıştır.

2.2.4.1. Bireysel Faktörler

Cinsiyet: İş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden birisi cinsiyettir. Cinsiyet faktörü çalışanların iş ortamına bakış açılarında ve iş tutumlarında çeşitli farklılıklara neden olabilir (Eğimli, 2009).

Bazı çalışmalarda, erkek çalışanların iş tatmin düzeylerinin kadın çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Erkeklerin kadınlara göre çalışma hayatında hedeflerine ulaşma isteklerinin daha fazla olması bu durumun nedeni olarak görülebilir (Sığırı ve Basım, 2006). Buna rağmen Kore’de yapılan bir araştırmaya göre; kadın çalışanların iş tatminlerinin erkek çalışanlara oranla daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun nedeni ise; kadınların erkeklere göre yaptıkları işten daha az beklentilerinin olmasıdır. Ayrıca kadınların tatminsizliklerini çok fazla belirtmek istememeleri de bu durumun nedenleri arasında gösterilebilmektedir (Kırel, 1999).

Güler’e (2014) göre kadın ve erkekler örgüt içinde birbirinden farklı beklenti ve değerlere sahiptirler. Toplumun cinsiyet algısına bakıldığında, kadınların yaptıkları işlerde daha çok iş odaklı, erkeklerin ise başarı ve kariyer odaklı oldukları söylenebilmektedir.

Sonuç olarak iş tatmininin cinsiyetten ziyade çalışanların yaptıkları işten maddi ve manevi beklentilerine göre farklılık göstereceğini söyleyebiliriz.

Yaş: İş tatmini ile ilgili yapılan çoğu araştırmada yaş ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Beklentileri fazla olduğundan dolayı genç çalışanların iş tatminsizliği yaşama olasılığı yüksek olurken, ilerleyen yaşlarda çeşitli ödüllendirmeler ya da terfi imkânının artmasından dolayı iş tatmininde de artış meydana gelmektedir (Dennis, 1995). İş tatmini ve yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriye benzeten Herzberg, genç yaşta iş hayatına başlayanlarda yüksek olan iş tatmininin, 30’lu yaşlarda düşmeye

başladığını ve yaşın ilerlemesiyle tekrardan artmaya başladığını belirtmektedir (Uyargil, 1988).

Medeni Durum: Araştırmalarda iş tatmini ile medeni durum arasında çok farklı sonuçlar elde edilse de birçoğunda bekârların evli çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005).

Evli çalışanların aile kurmaları ile birlikte özel hayatlarında daha fazla sorumluluk üstlenmeleri ve iş ortamlarından daha az şikâyet ederek memnun olmaları, bekar çalışanlara göre daha fazla iş tatmini yaşamalarını beraberinde getirmektedir (Ergül, 2015). Takım'a (2012) göre ise; bireyin evlilik hayatında yaşadığı sorunlar ve mutsuzluğu iş hayatını da olumsuz etkileyerek, iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışan bireylerin iş tatminlerinin, evliliklerindeki mutluluk ve huzurla doğru orantılı olduğu söylenilebilir.

Çalışanların iş tatmini ve medeni durumları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda çok fazla anlamlı bir farklılık bulunmamasına rağmen; genelinde evli çalışanların bekar çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin fazla olduğu ifade edilmektedir. Sağlıklı bir evliliğin, kişinin yaşamını düzenlediği ve genel anlamdaki yaşam tatmininin işle ilgili beklentileri değiştirerek iş tatminini de sağladığı düşünülmektedir (Güner, 2002).

Geçmiş araştırmaların ışığında evli çalışanların bekârlara oranla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olacağı yönünde bir genelleme yapılamasa da kişinin hayatını daha düzenli yaşayacağı varsayımı ile evliliğin iş tatminini artırma noktasında olumlu olabileceği söylenebilir.

Eğitim Durumu: Erkal'a (2000) göre eğitim, fonksiyonel ve sembolik olmak üzere iş hayatında iki şekilde değerlendirilebilmektedir. Bir çalışan yapmış olduğu işi tam anlamıyla aldığı eğitim ile yürütüyorsa burada fonksiyonel eğitimden bahsedilebilir. Örnek olarak; doktorluk ya da inşaat mühendisliği bölümlerinde okuyan kişiler mezun olduklarında edindikleri statü ile doktor ve inşaat mühendisi olarak görev yaparlarsa gördükleri öğrenim değeri "fonksiyonel eğitim" değeridir. Ancak eğitimlerinden faydalanır fakat

kazanılan statü sembolik olarak taşınır, yani farklı bir iş kolunda görev yapılırsa burada eğitimin “sembolik eğitim” değeri söz konusudur.

Eğitim seviyesi, çalışanların çeşitli eğitim kurumlarından hangi derecede faydalandıklarını gösteren bir değişkendir. Bir insana almış olduğu eğitim bilgi ve yeterliliğin yanısıra hayata farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır. Çalışanın tatmin düzeyini etkileyebilecek olmasından dolayı eğitim seviyesi iş tatmininin en önemli değişkenlerindedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001). Bazen ücret beklentilerinin fazla olması nedeniyle eğitim seviyesi yüksek kişilerde iş tatminsizliğinin yaşandığı görülebilmektedir. Bazen de bu durumun tam tersi gerçekleşir. Daha yüksek ücret aldıklarından ve maddi ya da manevi olarak ödüllendirilmeye yakın oldukları için iş tatminleri artmaktadır (Erol, 2003).

Mesleki Deneyim: Wright, Hamilton ve Gilmer yaptıkları araştırmalarda kıdem ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. İşe başlamalardan hemen sonra yüksek olan iş tatmininin daha sonra düşmeye başladığı ve çalışmışlık yılı daha da artınca tekrar arttığı görülmektedir. Bu durumun nedeni çalışanların kıdemlerinin artmasıyla birlikte ücretlerindeki artışlar ve terfi imkanları ile açıklanabilir (Ulusoy, 1993).

Petty ve arkadaşlarının bir araştırmasına göre ise; hizmet yılı boyutuna göre iş tatmin düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği ifade edilmiştir. Bununla birlikte en yüksek iş tatmininin işe yeni başlayan çalışanlar ile 10 yıldan fazla çalışan bireylerde olduğu bulunmuştur. Çalışmada 3-7 yıl arasında görev yapan çalışanların iş tatmininin düşük olduğu sonucu tespit edilmiştir (Petty ve ark., 2005).

Dolayısıyla mesleki deneyim ve iş tatmini arasında farklı çalışmalarda benzer sonuçların belirlendiği ve iş tatminine etkisinin olduğu söylenebilir.

Statü: Bir kişiye toplum nezdinde başkaları tarafından belirtilen değerlerle ifade edilen kavram statü olarak açıklanmaktadır. Bireylerin kurumsal bir işyerinde çalışması ya da çalıştığı işte bir ünvan sahibi olması, başkalarının onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkilere neden olmaktadır. Bazı kişiler için bu manevi haz o kadar önemlidir ki daha düşük ücretlerle bile ünvan sahibi oldukları işlerde çalışmayı tercih edebilirler (Eren, 2008). Tabii ki çalışanlar

için statüleri ne olursa olsun yaptıkları işte kalifiye olmaları ve gerek mesai arkadaşları gerekse de üstleri tarafından takdir edilmeleri onların iş tatminlerini artıran bir durumdur. Yaptığı iş karşılığında saygı gören ve sosyal statüsünün yükseldiğini fark eden çalışanın iş tatmini artacak ve daha verimli çalışacaktır.

Bazı araştırma sonuçlarına göre yönetici statüsünde çalışan profesyonellerin iş tatmini yüksek iken; kalifiye olmanın çok gerekmediği beden ağırlıklı işlerde çalışan bireylerin ise iş tatminlerinin düşük olduğu görülmektedir (Silah, 2001).

Kişilik: Bireyin kişiliği, yapmış olduğu iş hakkındaki düşüncelerini etkilemektedir. Sürekli olumlu düşünen dışadönük kişiliğe sahip bir çalışanın iş tatmininin fazla olma ihtimali yüksektir. Çoğu araştırmacı çalışmalarında kişilik özelliklerinin iş tatminine doğrudan etki edeceğini ifade etmektedir (Ghazzavi, 2008). Dinç Özcan'a (2011) göre bazı kişiler mesleki görevleri standartlaştırıp belirsizlik en aza indiğinde örgüte daha verimli olarak iş tatmini yaşarken bazı kişiler ise minimum düzeyde zihinsel çaba gerektiren işlerde iş tatmini yaşayabilmektedir.

Kimi çalışanlar zor işleri severek başkalarının yapamadığı işleri yapmaktan tatmin olurken, kimileri üstlerinin baskısından rahatsız olup ve bağımsız çalışmayı tercih etmekte, kimileri ise çalışma şartlarını ve ortamını tamamen kendisi düzenlemeyi istemektedir (Budak, 1999).

2.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Meslek ve Çalışma Şartları: Bir çalışana yaptığı iş esnasında örgüt tarafından sunulan her türlü fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal imkânlar çalışma şartları olarak adlandırılabilir. Çalışma koşulları denilince ücret ve diğer sosyal haklar, iş sağlığı ve güvenliği, iş yerine ulaşım, çalışma ortamının sesizliği, ısı ve ışık durumu, dinlenme ve mesai süreleri, izin durumu, yöneticilerle ve diğer çalışanlarla iletişim, örgüt kültürü ve motivasyon gibi çalışma şartlarını etkileyebilecek değişkenler düşünülebilir (Eroğlu, 2007).

Çalışan bireyin yaptığı işi sevmesi son derece önemlidir. Bu da işini anlamlı bulmasıyla eşdeğerdir. Yaptığı işi kaydadeğer bulan çalışan işini zevkle yapmakta bu durum da iş tatmini yaşamasını sağlamaktadır. Çalışan insanların

sürekli aynı işleri yapmaları, onların monotonlaşarak sıkılmalarına ve dalgınlık, karamsarlık gibi psikolojik sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır. Gardell'in yaptığı bir araştırmaya göre işini sıkıcı ve sıradan olarak değerlendiren çalışanların iş tatminsizliği yaşadıkları sonucuna varılmıştır (Urlu, 2010). Çoğu çalışanın yapmış olduğu iş çerçevesindeki sorumlulukları, sıradanlaştığı için çalışana bir süre sonra sıkıcı gelerek iş verimliliğinde azalmalara neden olmaktadır. Kişinin görev tanımı dışında kendisine yüklenen işler baskı ve strese neden olarak başarısız olma korkusu yaratacaktır. Kendi yeteneklerine uygun, iyi bir statü ve terfi olanağı sağlayan ayrıca üstleri tarafından sürekli motive ve takdir edilen bir iş, bireyin iş tatmini yaşaması için en önemli durumdur (Sayğan, 2013).

Özbenli (1999) iş tatminini belirleyen faktörlerden birisi olan çalışma şartlarının iş tatminini iki şekilde etkilediğini belirtmektedir. Birincisi yetersiz ya da tam anlamıyla uygun olmayan şartlarda çalışan kişilerin fiziksel rahatsızlıklarla karşılaşacağı, ikincisi ise; özellikle stresli işlerde çalışan kişilerin hayatlarının bütününe etkileyebileceği için zamanla psikolojik sorunlar yaşayabileceği şeklinde ifade edilmiştir.

İnsanların hem iş hayatlarında hem de özel hayatlarında sağlıklı, mutlu ve başarılı bir gelecek sürmeleri adına yapacakları işlerde kendilerine uygun çalışma şartlarının olduğu ve tamin duyacakları bir iş ortamını istemeleri de son derece doğaldır.

Çalışma Arkadaşları: Çalışan bireylerin günlük hayatlarının büyük çoğunluğu iş yerinde birlikte mesai yaptıkları arkadaşlarıyla geçmektedir. Bu yüzden iş arkadaşlarıyla uyumlu bir çalışma ortamı son derece önemlidir. Bu uyumu sağlayamayan çalışanların iş tatminlerinin düşük olması kaçınılmazdır. Şüphesiz ki bir örgütte çalışanlar arası dayanışma ve yardımlaşmanın olması onların iş tatminlerinin artmasına yardımcı olacaktır (Silah, 2005). Çalışanların birbirine destek olduğu bir çalışma ortamının iş tatmini üzerine olumlu etkileri olmaktadır. Böyle bir ortamda işinden nefret eden bir çalışan varsa bile belki de arkadaşlarından dolayı çalıştığı işten, iş ortamından mutluluk duyacaktır. Aksine ücret ve terfi gibi tatmin edici olanakları olmasına rağmen çalışma

arkadaşları açısından uygun olmayan, dahası rahatsız edici bir çalışma ortamı bireyin iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir (Özkalp, 2013). Sonuçta birçok insan sevebileceği ve saygı duyabileceği kişilerle çalışmak istemektedir. İş arkadaşlarıyla arasında samimiyetin olduğu bir ortam kişiyi işine bağlı hissettirecektir. Bu durum ise beraberinde iş tatminini sağlamaktadır. Birliktelik duygusunun üst düzeyde olduğu, ekip arkadaşları tarafından kabul gören ve desteklenen bir birey iş tatmini yaşayacak dolayısıyla örgüte bağlılık duygusu oluşacaktır (Günbayı, 2000).

Ücret: Toplum içinde bireyler yaşamlarını sürdürebilmek için maddi gelire ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla çalışan için ücret en önemli amaçlardan birisidir. Çalışan tarafından ekonomik bir kazancın yanında, çalışanın emeğinin karşılığı olarak kabul edilen ücret, iş tatmininin ya da tatminsizliğinin oluşmasındaki en temel unsurlardan biridir. Ücretin çalışanların iş tatmini ile yakından ilgili olan bir değişken olduğu, konu ilgili yapılan akademik çalışmalarda belirtilmiştir (Eğimli, 2009). Yüksel (2000) ücretin, çalışan için tatmin edici bir unsur olması düşüncesine karşılık farklı görüşlerin de olduğunu belirtmektedir. Bu farklı görüşlerin temelinde söylenmek istenen, ücretin çalışan için tatmin sağlayıp sağlamadığından ziyade örgütlerde mümkün olduğunca eşit ve adil bir ücret politikasının olması gerekliliğidir.

Bir örgütte çalışan bireyler kazandıkları ücrete göre üstlerinin kendileri hakkında bir değerlendirmede bulunacağı yönünde fikirler üretebilmektedir. Çalışana göre yeterli bir ücret, yöneticinin kendisinden memnun olduğunu, düşük ücret ise bunun tam tersini ifade etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011).

Çoğu insan yapmış olduğu iş karşılığında kazandığı ücretle kendisi açısından tatmin ya da tatminsizlik yaşarken çevresindekilerin de kendisini kazandığı ücrete göre değerlendirdiğini ve sınıflandırdığını düşünür. Dolayısıyla bireyin almış olduğu ücret kişisel ihtiyaçlarını karşılama yanında toplum nazarında yer edinebilmesi bakımından da son derece önemlidir.

Terfi İmkânı: Terfi kavramı kelime kökü itibariyle; statü, rütbe, pozisyon ve itibar yükselmesi anlamlarını karşılamaktadır. Bireyin görev yaptığı kurum ya da örgütte mevcut pozisyonundan daha üst bir pozisyona atanmasına terfi

denilmektedir. Bu durumu biraz da açmak gerekirse terfi, çalışanın devam etmekte olduğu işteki görev tanımının; daha fazla yetki ve sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücret alacağı, daha itibarlı ve daha çok insiyatif alabileceği amir baskısının daha aza indiği bir şekilde yenilenmesi yani daha üst bir kademeye atanmasıdır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Alan'a (2010) göre terfi, bir kurumda iş tatmininin sağlanması için olması gereken en temel kuraldır. İş tatmininin artması için terfi olanaklarının sistemli bir şekilde, belirli bir takvime göre ve zamanında çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Terfi, kişinin görev ve sorumluluklarını, yetkilerini, maaşını ve hayat standartlarını yükselteceği için iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden olarak düşünülebilir.

Terfinin çalışan için faydaları düşünüldüğünde, maddi kazançta olan artıştan ziyade çalışanın toplumdaki saygınlığını artırarak sosyal statüsünü yükselttiği söylenilebilir. Maddi tatminin yanında manevi hazzın önemini de bilen çoğu çalışan işyerinde yükselme imkânlarının olmasını istemektedir. Yükselme hedefinde olan bireyler, bu imkânı bularak değerlendirdiklerinde yüksek düzeyde iş tatmini yaşamaktadırlar. Terfi imkânlarının bir örgütün her kademesinde çalışan bireyler için var olması, o örgütteki genel iş tatminine olumlu etkide bulunacaktır. Çalışanların çok başarılı olsa dahi çeşitli nedenlerden dolayı terfi imkânının olmaması ya da terfi edebileceği hiçbir kadro ve pozisyonun boş olmaması durumunda iş tatmin seviyeleri azalacaktır (Erdoğan, 1996).

Yönetim: Çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasına yönelik çalışmalar örgüt yönetimlerinin en temel görevlerindedir. Bu noktada yöneticilerin rolü oldukça önemlidir. Geçmiş yıllarda yapılan kimi araştırma sonuçlarına göre, başarılı bir yönetim tarzı olan ve iletişimi güçlü yöneticilerin görev yaptığı örgütlerde, önemli bir tatmin aracı olan ücretler düşük olsa bile çalışanların iş tatminleri artmaktadır. Bu durum bir örgütte iş tatmininin sağlanması için yönetim biçiminin ne kadar önemli ve değerli olduğunun kanıtıdır (Bozkurt, 2008). Ceylan (1998) yönetim biçiminin iş tatmini bakımından iki boyutu olduğunu ifade etmektedir. İlki; çalışanlara yönelik olma ve onları destekleyen tarzda biz yönetim sergilemek. İkincisi ise, çalışanların kararlara katılmalarını sağlamak. Karar alma noktasında rolü olan ve üstleri tarafından sürekli

desteklenen çalışanlar, gerek mesai arkadaşları gerekse de üstlerine karşı olumlu bir tavır sergiler ve işlerinde tatmine ulaşırlar.

İş tatmini ile ilgili yapılan son zamanlardaki çalışmalara göre; iş tatminine etki eden faktörlerin %43'ünü yöneticilerin çalışanlarla ilgili düşüncesi ve onlarla kurmuş oldukları iletişim oluşturmaktadır (Kleiman, 2004).

2.2.4.3. Diğer Faktörler

Çalışan için iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin dışında içinde bulunduğu sosyo-kültürel yapı, toplumun değer yargıları, beklentiler ve bazı çevresel faktörler de sıralanabilir.

Araştırmacıların bazılarına göre, bireyin çevresinin kendisine sunduğu imkanlar ve çevresinden edinebileceği kazanımlar ile kendisinin yaptığı işten beklentisi arasında oluşabilecek fark iş tatmini ya da iş tatminsizliğini sağlamaktadır. Bu değerlendirmeye göre tecrübe edilen ile beklentiler arasındaki farkın iş tatmin düzeyini belirleyeceği söylenebilir. Çoğu çalışanın beklentileri, örgütün ya da çevresinin beklentilerine göre şekillenmekte ve değişim gösterebilmektedir. Yaptığı işte sürekli olarak tek yönlü ve basit taleplerle karşılaşan çalışanın işi bir süre sonra monotonlaşacak ve geleceğe dair beklentilerinde azalma görülecektir (Kök, 2006).

2.2.5. İş Tatmininin ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Modern bir yönetim anlayışında bir örgütün başarısı değerlendirilirken, faaliyet gösterdiği alandaki pazar payı, elde ettiği kar ve ödenen vergiler gibi unsurların yanı sıra çalışan yani insan faktörü de göz önünde bulundurulmaktadır. Çünkü çalışan bireyin iş tatmininin hem kendisine hem de örgütüne çok önemli katkıları olabileceği bilinmektedir. Çalışanlarında iş tatmin düzeyi yüksek olan örgütler, bu yapısı itibarıyla personel devamlılığı sağladığı için yeni işgören bulma konusunda zorlanmazken, iş tatmin düzeyinin düşük olduğu ve çalışanlarında tatminsizlik görülen örgütler ise yeni personel bulmakta sıkıntı yaşamaktadırlar (Vecchio, 1991).

Bu bölümde çalışanlar ve örgütler için iş tatmini ve iş tatminsizliğinin muhtemel sonuçları ele alınmıştır.

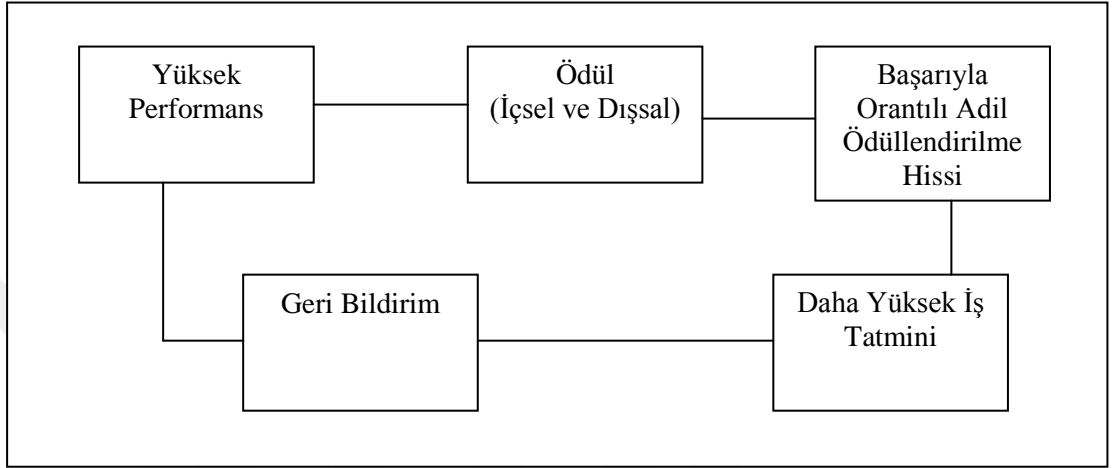
2.2.5.1. İş Tatmininin Sonuçları

Performans: Bireyin bir işi yaparken sarf etmiş olduğu çabalar neticesinde elde etmiş olduğu başarı ve etkinlik derecesi performans olarak değerlendirilmektedir. Şüphesiz ki bir kişinin yetenekleri ve donanımları ile sahip olduğu değerler performansında önemli rol oynamaktadır. Çalışan bireyin sergilediği performans amirleri tarafından takdir edildiği ve ödüllendirildiği zaman kişide iş tatmininin oluşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla iş tatmini yaşayan bireyin performansı da bu doğrultuda olumlu anlamda değişim gösterecektir (Barutçugil, 2002).

İş tatmini ve performans arasındaki ilişki oldukça kuvvetli olmasına rağmen aralarında hangi yönde bir etkileşim olduğu çok net değildir. İki kavram arasındaki ilişkiler incelendiğinde; iş tatmini performansa neden olur, performans iş tatmine neden olur, ödül hem performansa hem de iş tatmine neden olur gibi farklı yaklaşımlar görülmektedir.

Birinci yaklaşıma göre; iş tatmini belirli bir zaman ve sınır çerçevesinde mutlaka performansı artıracaktır. Çünkü iş tatmini kavramı insan ilişkileri noktasında önemlidir ve insanlar mutlu, huzurlu olduklarında bu durum performanslarına yansiyacaktır (Barutçugil, 2004). İkinci yaklaşıma göre; performans ve iş tatmini arasında güçlü bir bağ vardır. Yüksek performans gösteren çalışan örgüt tarafından ödüllendirildiğinde iş tatmini artmaktadır. Ancak ödüllerin dağıtımında adil olunması çalışan açısından oldukça önemlidir. Bu noktada hissedilecek samimiyetsizlik bireyin performansının artmasının aksine azalmasına neden olabilmektedir (Feldman ve ark., 1983). Üçüncü ve en son yaklaşım ise; performansın ve tatminin artmasının temelinde yüksek ödüllerin olduğu düşüncesidir. Bu konuda geçmişte yapılan araştırmalarda ödülün değerinin çalışanın performansını etkileyen önemli bir faktör olduğu görüşüne yer verilmektedir. Elde edilen ödülle birlikte performansın artacağı, performansla birlikte de işe bağlılık ve tatmin düzeyinin yükseleceği düşünülmektedir (Schermerhorn ve ark., 1994).

Performans ve iş tatmini arasındaki ilişki; yüksek performansın ödüllendirilerek iş tatmininin sağlanması, bu durumun da daha sonra tekrar performansa olumlu olarak yansması şeklinde karşılıklı bir etkileşim olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004). Bu döngü aşağıda verilen Şekil 2’deki gibi ifade edilebilir.



Şekil 2. İş Tatmini – Performans İlişkisi (Barutçugil, 2004).

Verimlilik: Verimlilik kavramı bir işin niteliğine göre bireylerin sahip oldukları kaynakları ve becerileri en aktif biçimde kullanmaları şeklinde ifade edilmektedir. Olumlu bir yaklaşımla çalışmanın kalite ve elde edilen ürün arasında pozitif yönde bir etkileşim olmasına rağmen, çoğu araştırmada bu durumu kesinleştirecek sonuçlara ulaşılamamıştır. Verimliliğin sağlanması için kesinlikle iş tatmininin sağlanması gereklidir yada iş tatmini kesinlikle verimliliği getirir şeklinde net ifadeler kullanılamasa da verimli çalışılan bir ortamın iş tatmininin oluşması bakımından da gerekli şartları sağladığını söylemek yanlış olmayacaktır (Başaran, 2000).

Katz’a (1977) göre iş tatmininin beceri ve sorumluluk gerektiren önemli işlerle ilişkili olması, onun verimlilik kavramıyla da ilişkilendirilerek yüksek düzeyde iş tatmininin yüksek verimliliği beraberinde getireceği düşüncesinin oluşmasına neden olabilmektedir. Ancak yapılan deneysel araştırmaların birçoğu, benzer işlerde çalışan bireyler arasındaki iş tatmini ölçütlerinin, verimlilik hakkında çok da güvenli bilgiler vermediği konusunda görüş belirtmektedir. Roldeki başarı düzeyinin bir belirleyicisi olarak ifade

edebileceğimiz verimlilik kavramı, üretim işçilerinin çok büyük bir kısmı için belirli bir standarta oturtulamamıştır. Dolayısıyla verimlilik için, güdülenme ve tatmin gibi bireysel değişkenlerle ilgili olabilse de daha çok hammadde çıkışı, iş sürecinin örgütlenmesi, iş akışının hızı gibi sistemi belirleyen kavramlarla ilişkili olduğu söylenilebilir.

Başarı: İş tatmini ve başarı birbiriyle ilişkili kavramlardır. Başarma duygusunu birey için ihtiyaç olarak düşünürsek, başarının da bu ihtiyacı karşılayan bir olgu olduğunu söyleyebiliriz. İhtiyaçlar, çalışanların isteklendirilmesini sağlayan güdülerdir (Kartal, 2006).

Yapılan araştırmalarda tatminin başarıyı artırdığı görülse de her zaman bunu söylemek pek de mümkün değildir. Elbette başarının tatmine yol açtığı da doğrudur. Yönetici çalışanın iş tatmin düzeyini daha fazla başarıya ulaşmasını sağlayarak artırabilir. Dolayısıyla öncelik olarak çalışanı başarıya götürebilecek çalışma koşullarını sağlamalıdır. Sonrasında başarıyla birlikte tatmin gelecektir.

Aslında başarı ve tatmine ödüllerin sebep olduğu da düşünülmektedir. Çünkü adil ve yerinde bir ödüllendirme çalışan bireyin hem kişsel tatminini hem de iş başarısını olumlu etkilemektedir. Başarı seviyesi düşük olan çalışanın ödüllendirilmemesi ise ilk başta iş tatminsizliğine neden olsa da daha sonra çalışanların fazla çalışması ve başarılı olma isteği yönünde önemli bir faktör olabilir. Sonuç olarak çalışanlarının iş tatminini ve başarısını isteyen bir örgüt çalışanlarına başarıyla orantılı düzeyde adil bir ödüllendirme sistemi uygulamalıdır (Erdoğan, 1996).

Yaşam Tatmini: Bireyin yaşamındaki tatmin ile iş hayatındaki tatminin birbirlerini sürekli etkilediği bilinmektedir. İş hayatının insan yaşamının önemli bir bölümü olduğunu düşünürsek, aslında iş tatmininin doğal olarak yaşamdaki tatmini de etkileyeceğini söylemek doğru olacaktır. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar yaşam tatmininin iş alanının sonucu olarak değerlendirildiği ve bu çerçevede kurgulamalar yapıldığını göstermektedir (Uyguç ve ark., 1998).

Judge ve Church (2000) kişinin işi ile yaşamından duyduğu tatmin arasındaki ilişkiyi üç yaklaşımla değerlendirmektedir.

Yayılmacı: Bireyin iş hayatı ve özel hayatı birbirine yayılmış durumdadır.

Bölümleme: Aslında iş hayatı ve özel hayat aralarında çok az ilişki olan iki ayrı bölümdür.

Telafi: Birey işinden tatmin değilse bunu özel hayatıyla ya da tatminsiz olduğu özel hayatını mutlu ve başarılı olduğu işi sayesinde telafi etmenin yollarını aramaktadır.

Bireyin hayatının tamamını ya da belirli kısımlarını yönlendiren davranış, tutum, inanç ve değerler hakkında algılamış olduğu kalite düzeyi hayat kalitesi olarak ifade edilmektedir. Hayat kalitesinin yüksekliği bireyin yaşam tatmininin yüksekliğinin de göstergesidir. Daha açık bir ifadeyle, yaşam tatmininin temel belirleyicileri bireyin iş tatmini ve aile tatminidir (Çarıkçı, 2001).

2.2.5.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği gerek örgütler için gerekse de çalışan bireyler için birtakım olumsuz sonuçlara sebebiyet vermektedir. Bu sonuçlar aşağıda belirtilen başlıklarda ifade edilmiştir.

Devamsızlık: Bireyin herhangi bir mazereti olmadan işe gitmeme durumu devamsızlık olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde işinden memnun olmayan çalışanların memnun olanlara oranla daha çok devamsızlık yaptıkları görülmektedir. İş tatmin düzeyi az olan çalışanların yaşadıkları fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklardan dolayı ya da çeşitli bahaneler üreterek çoğu zaman işe vaktinde gelmedikleri ve daha sonrasında hiç gelmek istemedikleri gözlemlenmektedir (Yavuz, 2015).

Devamsızlık ve iş tatmini arasında ters orantı olduğu söylenilebilir. Luthans'ın (2011) kamu çalışanları arasında yapmış olduğu bir araştırmada, yaptıkları işin önemli ve değerli olduğunu düşünen çalışanların, böyle düşünmeyenlere göre daha düşük devamsızlık yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tabi ki devamsızlığın çok farklı nedenlerden dolayı olduğu söylenebilir. Örneğin kişinin yaş, cinsiyet, aile durumu, devam eden eğitim durumu gibi bireysel nedenleri devamsızlığa neden olabilmektedir. Ancak çalışanların devamsızlıklarının çoğu işyerlerindeki adil olmayan yönetim anlayışı ve güvensiz, sağlıksız çalışma şartlarından kaynaklanmaktadır. Bazı çalışanlar için ise; işin zorluğu ve monotonluğu tatmin düzeyini düşürmekte, bu durumda oluşan iş stresi de devamsızlık ve işgücü devrini beraberinde getirmektedir (Bacak ve Yiğit, 2010).

Yabancılaşma: Yabancılaşma kavramı, genellikle değerlerin yokluğunda oluşan içe dönüklük ve sosyal süreçlere dâhil olunulmama sonucunda bireyde görülen sosyal-psikolojik anlamda iyi olmama hali şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanın örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendisini geri çekmesi biçiminde de tanımlanabilir. Kişinin iş hayatında ya da özel yaşantısında yaşamış olduğu yabancılaşma hissi, onun kendinden uzaklaşarak hayatın doğal akışının bozulmasına, psiko-sosyal boyutlarının birbirinden uzaklaşması ve kopmasına neden olmaktadır (Tutar, 2010).

İşe yabancılaşma durumu tatminsizliğin diğer muhtemel sonuçlarına nazaran daha net bir şekilde ifade edilmektedir. Kimi araştırmalarda yabancılaşma, “iş yapan bireylerin özerklik, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendini gerçekleştirme gibi özelliklerin tam olarak yerine getirilememesi durumu” şeklinde açıklanmaktadır. Bir diğer tanıma göre ise yabancılaşma, bireyin çalıştığı örgütteki mevcut pozisyonunun ve göstermiş olduğu emeğin karşılığını görememesi neticesinde yaşadığı olumsuzluk hissini bir sonucu olarak belirtilmektedir (Kök, 2006).

Eroğlu (2007) çalıştığı işe karşı yabancılaşan işgörenlerin, tatminsizliğin kısır döngüsü içerisine girmiş ve sadece ücret alabilmek için çalışan kişiler haline dönüşeceklerini ifade etmektedir. Örgüt tarafından çalışma şartlarının iyileştirilmediğini hisseden işgörenler bir süre sonra yapmakta oldukları işlerine, daha iyi şartlarda bir iş bulamadıklarından dolayı ve mecbur oldukları hissiyle devam edeceklerdir. Bu durum da onların örgütsel hedeflere ulaşılması noktasında gereken gayreti göstermemelerine neden olacaktır.

İş tatminsizliğinin önemli bir çıktısı olan yabancılaşma, bireyde psikososyal bozukluklar, stres ve sinir hastalıkları, iş değiştirmeler ve iş yavaşlatma, endüstri ve toplum içinde huzursuzluklar, verimin düşmesi ve grev gibi önemli sonuçları da beraberinde getirebileceği için üzerinde özellikle durulması ve çalışılması gereken bir konudur (Şişman, 2007).

Sağlık Sorunları: Yönetim bilimlerinde performans ve örgüt içi etkinlik bakımından en önemli konulardan birisi çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarıdır. Bireylerin sağlık durumları ile çalıştıkları işten duydukları memnuniyet arasında kuvvetli bir ilişki söz konusudur. İş tatmini yüksek ve her anlamda sağlıklı olan çalışanlardan yüksek seviyede verim elde etmek mümkün olacaktır. Tatminsizlik yaşayan çalışanlar ise fiziksel ve psikolojik olarak çeşitli sorunlarla karşılaşacak ve performanslarında düşüş görülecektir (Yazıcıoğlu, 2010).

Yapılan birçok araştırmada bireyin tatmin seviyesi ve iş hayatındaki olumsuz duyguları ile anksiyete ve depresyon arasında bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Bireylerin iş tatminsizlikleri süreklilik arz ettiğinde kişilerde yoğun bir stres tepkisinin belirmesi muhtemel olacaktır. Bu durumun paralelinde çalışanlarda iş tatminsizliği ve stresten kaynaklı birtakım fiziksel rahatsızlıklar da meydana gelebilmektedir. Migren, tansiyon, nedensiz mide ağrıları ve çeşitli kalp rahatsızlıkları kişinin yaşam kalitesini ve süresini doğrudan etkileyebilmektedir. Belirtildiği üzere iş tatminsizliği çalışanda duygusal problemlerin yanı sıra çok önemli fizyolojik problemlere de neden olabilmektedir (Demir, 2010).

İşten Ayrılma Niyeti ve İş Gücü Devri: Çalışan bireyin kendi istek ve arzusu ile yapmış olduğu işten vazgeçmek istemesi işten ayrılma niyeti şeklinde ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar bu düşüncede olan çalışanlar ile işten ayrılma eylemini gerçekleştirenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmacılar işi bırakmaların işsizlik oranı ya da farklı bir iş bulma düşüncesi gibi çeşitli dışsal faktörlere bağlı olabileceğini belirtmektedirler. Bunun yanı sıra mevcut işinden tatmin olmayan çalışanların da işten ayrılma niyetine başvurabildikleri görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmin

düzeşinin işten ayrılma niyeti üzerinde açık bir etkisinin olduğu söylenilebilmektedir (Yücel ve Demirel, 2013). Bireşler hoşnut olmadıkları yönetim tarzınının olduğu, adil bir ücret politikasının olmadığı, kendilerini güvende hissetmedikleri yani tatmin sağlayamadıkları iş ortamlarında çalışmaya devam etmek istememektedir (Süner, 2014).

Takım (2012) örgütlerde emeklilik ve işverenin çalışanı işten çıkarması gibi durumların dışında bireşin kendi isteğiyle işten ayrılmasının, genellikle iş yerindeki çalışma şartları ya da aşırı stresten kaynaklandığını belirtmektedir. Örgütlerdeki işgücü devri örgütün sosyal ikliminin yanısıra çevre koşullarına bağlı olarak da değişmektedir.

İş gücü devir hızı bir örgütte çalışan personel sayısındaki artış ve azalış oranını belirtmektedir. Mesleki olarak deneyimli personellerin çeşitli nedenlerden dolayı işten ayrılması durumunda boşalan pozisyon için kurum içinden ya da dışından yeni birisinin görevlendirilmesi ve eğitilmesi hem zaman hem de ciddi bir maddi külfet getirecektir. Bu sebeplerden dolayı iş gücü devir hızı oranının düşük olması örgütlerin genel beklentisidir (Özcan, 2011).

Bir örgütün belirli bir faaliyet dönemi içindeki personel devir oranı aşağıda belirtilen formüle göre hesaplanmaktadır (Eren, 2008).

Personel Devri = Bir yılda işten ayrılan sayısı / Ortalama toplam personel sayısı × 100

Araştırmalarda düşük iş tatmininin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu, işe devamsızlığı ve işten ayrılma niyetini artırarak işgücü devir hızını yükselttiği tespit edilmiştir (Üngüren ve ark., 2009).

2.3. Duygusal Emek ve İş Tatmini İlişkisi

Duygusal emek ve iş tatmini ilişkisi daha önce bazı akademik çalışmalarda incelenmiş olup bunlardan en sık görüleni hizmet sektöründe yapılan araştırmalardır. Duygusal emek kavramı ile ilgili çalışmaların öncüsü olarak kabul edilen Hochschild'a göre, hizmet sektöründe çalışanlar için duygusal emeğin birtakım olumsuz etkileri bulunmaktadır. Hochschild, hizmet sektöründe çalışanların duygularının örgütler tarafından satılabilen bir değer

olarak görülmesi düşüncesinin, onların iş tatminsizliğine neden olduğu görüşünü ortaya koymuştur (Hochschild, 1983). Duyguları arasında çelişki yaşayan çalışanlarda tükenmişlik ve iş tatminsizliği görülmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Bu konu üzerinde çalışmalar yapan araştırmacı Abraham (1998) , duygusal emek gösteriminde bulunan kişilerin hissettikleri duygular ve sergiledikleri duygular arasında farklılıklar olması durumunda duygusal uyumsuzluğun (emotional dissonance) gerçekleştiğini ve bu durumun çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açtığını ifade etmektedir.

Duygusal emek ve iş tatmini arasındaki bu zıt yönlü ilişkiyi destekleyen ve hekimler üzerinde yapılan bir çalışmada; yüzeysel davranış gösteren bireylerin iş tatminlerinde azalma görüldüğü tespit edilmiştir (Oral ve Köse, 2011). Gürsoy ve arkadaşlarının (2011) turizm sektöründe yapmış oldukları bir çalışmada da duygusal emeğin duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba boyutları ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Yukarıda belirtilen çalışmaların aksine duygusal emek ve iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişkiye rastlanmayan, dahası olumlu bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Wharton, 1993). İş ortamında pozitif duygular göstermenin çalışanda olumlu duygular uyandıracığı, bu durumun da iş tatminini sağlayacağı düşünülmektedir (Adelman, 1995). Benzer şekilde Pugh'a (2001) göre bireyin sergileyeceği olumlu duygular, müşterilere de olumlu anlamda yansiyarak kararlarını etkileyecek ve satışları artıracaktır. Bu durum hem örgüt hem de çalışan için daha fazla tatmin sağlayacaktır.

Yine geçmiş bir çalışmada Chu ve arkadaşları (2012) iş tatmini ile duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmektedirler (Chu ve ark., 2012). Duygusal emek çabası, çalışanları hoş olmayan durumlardan uzak tutarak, hizmet karşılaşmalarını daha da tatmin edici hale dönüştürür ve bu durum çalışanların bireyler arası çeşitli çatışmalardan kaçınması sağlar. Bu yaklaşım doğrultusunda duygusal emeğin çalışanlarda stresi azaltırken iş tatminini arttırabileceği düşünülmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal emek, çalışma hayatının bir bileşimi olup iş tatmini için son derece önemlidir. Görev yaptığı örgütte işi gereği beklenen duyguları başarıyla gösterebilen bir çalışanın iş tatmininin fazla olma ihtimali oldukça yüksektir (Salovey ve Grewal, 2005). Wharton'ın (1999) yapmış olduğu bir çalışmada, duygusal emek sergileyen işlerde çalışan bireylerin diğer iş kollarında görev yapan bireylere göre daha fazla iş tatmini olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum bireylerin meslek seçiminde, kişisel özelliklerine göre tercihte bulunmalarıyla açıklanmaktadır. Öyle ki bireyin kişisel özellikleri ve yaptığı iş örtüştüğünde gösterilen duygular da aynı zamanda samimi duygular olacak ve iş tatmininin gerçekleşmesi daha mümkün olacaktır.

Avustralya'da tur liderleri arasında yapılan bir çalışmada, derin davranışın tur liderlerinin iş tatminlerine pozitif bir etkisinin olduğu ancak yüzeysel davranışın herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır (Torland, 2011). Bu çalışmada olduğu gibi yine Yang ve Chang (2008) de yüzeysel davranış ve iş tatminini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlayamazken derin davranış ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

İncelenen geçmiş araştırmalarda görülmüştür ki duygusal emeğin kimi araştırmalarda yüzeysel davranış kimilerinde ise derin davranış olarak değerlendirilmesi iş tatmini ile duygusal emek arasında farklı sonuçların elde edilmesinin temel nedenidir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda, hizmet sektöründe görev yapan çalışanlar duygularını kendileri kontrol edebiliyorlarsa, bunun bireye olumlu etkilerinin olacağı belirtilmektedir (Wharton, 1996). Duygularını düzenleyerek ve derin ya da doğal davranışlarla müşterilere yaklaşan çalışanların, yüzeysel davranışlarla bu görevi yapan çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde iş tatmini duydukları ifade edilmektedir (Adelmann, 1995). Abraham (1998) da yüzeysel davranışlarla hizmet veren çalışanların iş tatmin düzeyleri ile duygusal emekleri arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Sonuç olarak yapılan geçmiş araştırmalar ışığında duygusal emek ve iş tatmini kavramları arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğu, ancak bu ilişkinin pozitif mi yoksa negatif yönde mi olduğunun net olmamakla beraber araştırmadaki alt

boyutlara ve araştırmacıların özellikle duygusal emeği değerlendirdikleri kapsama göre farklılık gösterebileceği dşunlmektedir.

2.4. Türk Spor Teşkilatının rgtsel Yapısı

Günümüzde Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından yürütülmekte olan gençlik ve spor alanına yönelik teşkilatlanma girişimlerinin ilki 1920’li yıllara kadar uzanmaktadır. İlk olarak 14 Temmuz 1922 yılında 16 kulübün birleşmesiyle, sporda belirli bir disiplin oluşturmak amacıyla "Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı" (TİCİ) kurulmuştur. Türkiye'nin ilk "ok sporlu spor rgt" olarak değerlendirilen TİCİ'nin ilk başkanı Ali Sami Yen, asbaşkanları ise Burhan Felek ve Ali Seyfi olmuştur. TİCİ cemiyetler kanunu hükümlerine göre kurulmuş ve tam anlamıyla örgütlenmesini 02.01.1924 tarihinde tamamlamıştır. TİCİ'nin tüzüğünde yazan kuruluş amacı Türkiye'yi idmancılığın teknik esaslar çerçevesinde içeride ve dışarıda temsil etmektir. TİCİ bahsi geçen amacını gerçekleştirmek için merkez ve taşra olmak üzere teşkilatlanmıştır. Tüzüğe göre teşkilatlanması; Merkezde merkez teşkilatı, genel kongre, genel merkez ve federasyonlar. Taşrada ise: bölge merkez kurulu, bölge beden eğitimi ve spor heyeti, bölge kongresi ve kulüpler şeklinde belirlenmiştir (TİCİ, 1935).

TİCİ spor alanında verimli faaliyetlerde bulunmuş ve ülkedeki bu anlamda ilk kurumsal örgütlenme hareketi olmuş olsa da ekonomik olarak merkezi idareye bağlı olduğundan devamlılık gösterememiş, bunun sonucunda da devletin de spor yönetiminde üzerine düşen rolü üstlenmesi ve spor konseyinin önerisiyle, 1936 yılında Türk Spor Kurumu (TSK) kurulmuştur.

TSK aslında aynı TİCİ gibi kuruluş aşamasında kendine özgü ve seçimle göreve gelen yönetim kademeleri ve gelirleri harcama yetkisine sahip olmaları bakımından özerk bir yapılanma olarak kurulmuştur. Buna rağmen genel kurulunda hkmetten ve askeriyeden üyelerin olması, ayrıca bütçe ve çalışma programlarının dönemin tek partisi olan Cumhuriyet Halk Partisi'nin (CHP) başkanlık kurulu ve genel sekreterliği tarafından onaylanması TSK'nin yarı resmi bir kurum durumuna gelmesine neden olmuştu. nemli konularda parti heyetinden talimatlar alınması da bu durumu kanıtlar niteliktedir (Keten,

1974). TSK'nin sürdürülemez bu yapısından dolayı bazı partililerin şahsi hırs ve amaçları spora karışmış, karşılığında spor alanındaki birtakım olumsuzluklar da partiyi etkilemiştir (Fişek, 1985). Sonuç olarak bu karmaşık durum, sosyal ve siyasal çevrelerde gruplaşmalara neden olmuş ve spor hizmetinin sunulmasında "fırsat eşitliği" ilkesi gözardı edilmiştir (Doğar, 1994).

TİCİ ve TSK dönemlerinde yaşanan olumsuzluklar sporun devlet tarafından yürütülmesi düşüncesinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu düşünceyle de 29 Haziran 1938'de çıkarılan 3530 sayılı yasayla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) kurulmuştur. O yıllarda başbakanlık bünyesinde bir "Devlet Kuruluşu" statüsünde olan BTGM 1942 yılında 4235 sayılı kanunla Milli Eğitim Bakanlığı'na, 1960 yılında ise 7474 sayılı kanunla tekrar başbakanlığa bağlanmıştır.

İlk defa bakanlık düzeyinde değerlendirilen spor işleri, 1969'da kurulan 2. Demirel Hükümeti döneminde 3 Kasım 1969 tarihinde Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulmasıyla bir çatı altında toplanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk Gençlik ve Spor Bakanı ise İsmet SEZGİN olmuştur. Bu gelişmelerle birlikte 11.02.1970 tarihinde BTGM Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanmıştır. Kurulan bu yeni bakanlık 13 Aralık 1983 tarihinde Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlıklarının birleşmesine kadar faaliyetlerine devam etmiştir (Ekenci ve Serarslan, 1997).

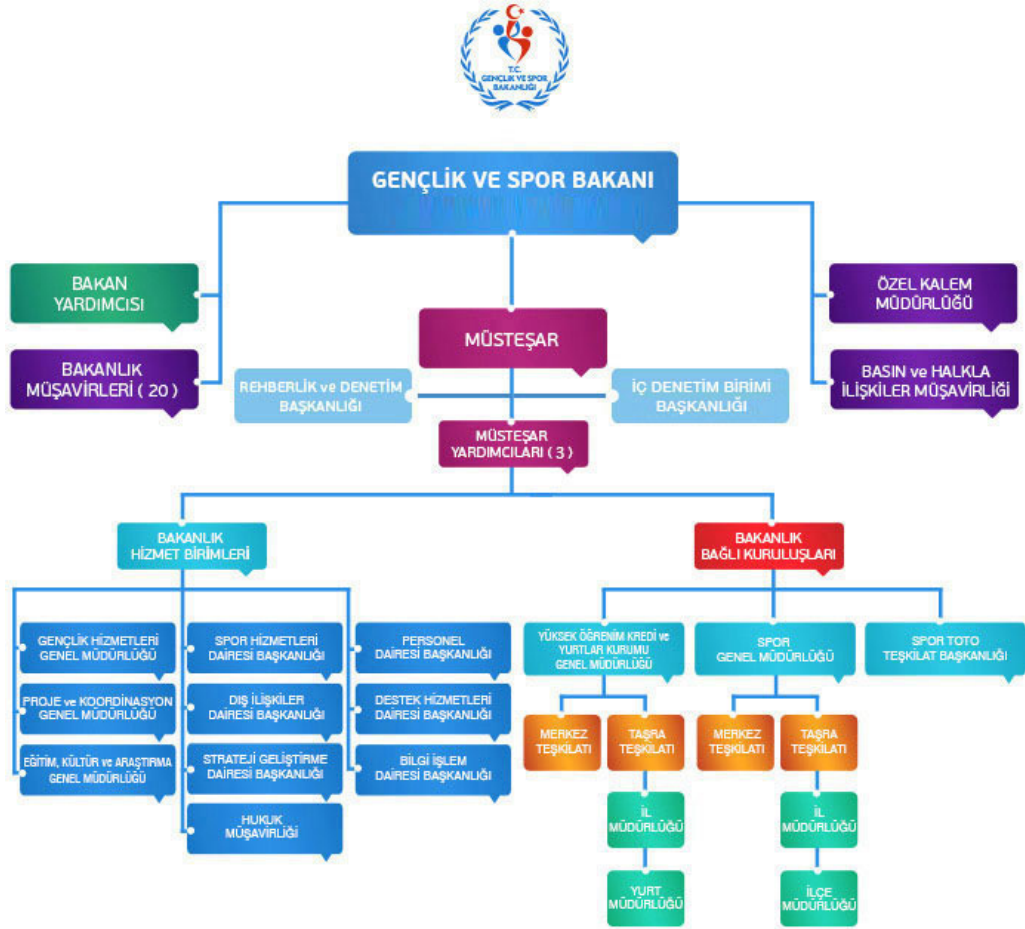
Türk sporunda yeni bir sayfanın açıldığı bu dönemlerde spor ve sporcu kavramları ilk kez Anayasa'da yer alarak 7 Kasım 1982 tarihli yeni Anayasa'da teminat altına alınmıştır.

1986 yılında 3289 sayılı yasayla BTGM'nin adı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir. 1989 yılında ise bakanlığın Başbakanlık Devlet Bakanlığı'na bağlanması nedeniyle adı "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" olmuştur (SGM, 2018).

2.4.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı

Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulmasına; 6.4.2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiyle, Bakanlar Kurulu'nca 3.6.2011 tarihinde karar verilmiştir. Bakanlığın kurulmasıyla Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, sadece sporla ilgili hizmet veren bir kurum kimliğinde Spor Genel Müdürlüğü adını almıştır. Spor Genel Müdürlüğü'nün yanısıra Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığının da bakanlığa bağlı olarak çalışması resmîyet kazanmıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın mevcut teşkilat şeması Şekil 3'te verilmiş olup yeni hükümet sisteminde çıkarılan Cumhurbaşkanlığı 1. ve 4. Kararnameleri çerçevesinde GSB'nin yeniden teşkilatlanması noktasındaki çalışmalar devam etmektedir (GSB, 2018).



Şekil 3. Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması (GSB, 2018).

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun Hükümünde Kararnamenin 2. maddesine göre, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın görevleri şunlardır;

a) Gençliğin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyen politikaları belirlemek, farklı genç gruplarının ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak gençlerin potansiyellerini ortaya çıkarmalarına olanak tanımak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal yaşamda etkin katılımını sağlayıcı fikirler geliştirmek ve bu doğrultuda faaliyetler yürütmek, ilgili kurumların gençlikle ilgili hizmetlerinde koordinasyon ve işbirliğini sağlamak.

b) Gençliğin ihtiyaçları ile gençliğe tanınan olanaklar ve hizmetlerle ilgili inceleme ve araştırmalar yapmak ve proje, fikirler geliştirmek, gençlik alanında bilgilendirme, rehberlik ve danışmanlık görevlerini yerine getirmek.

c) Gençlik çalışma ve projelerinin kriterlerini belirlemek.

ç) Gençlik çalışma ve projeleri gerçekleştirmek, bu çalışma ve projeleri destekleyerek bunların süreçlerini ve sonuçlarını denetlemek.

d) Spor faaliyetlerinin belirli bir plan ve program çerçevesinde mevzuata uygun şekilde yürütülmesini, gelişmesini ve yaygınlaşmasını sağlamak.

e) Spor alanında uygulanacak politikaları tespit etmek ve uluslararası kuralların ve talimatların uygulanmasını sağlamak.

f) Mevzuatla Bakanlığa verilen diğer görev ve hizmetleri yerine getirmek.

2.4.2. Spor Genel Müdürlüğü

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın 2011 yılında tekrar kurulması ile birlikte teşkilat yapısında değişikliğe gidilen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün 3289 sayılı kanunda yer alan "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" ibaresi "Spor Genel Müdürlüğü" olarak değiştirilmiştir.

Spor Genel Müdürlüğü; vatandaşın ve okul dışı gençlerin fizik, moral güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini yöneten; bütün eğitim öğretim kurumlarının ulusal ve uluslar arası spor organizasyonlarını programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin usul ve

esaslarını belirlemek, tüm bu faaliyetlere ait araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları sağlamak, okul dışı izcilik ve spor faaliyetlerini programlamak bu faaliyetlerin geliştirilmesini sağlamak; spor yöneticisi, antrenör, monitör, spor elemanları ve hakemleri yetiştirmek, eğitmek, bunların sayılarını arttırmak ve eğitim merkezleri kurmak gibi görevleri yürütmektedir (Şekeroğlu, 2013).

Bu görevlerin yanında SGM; sporcu ve spor kulüplerinin tescil, vize, lisans aktarma işlemlerini yürütmek, spor federasyonlarının kurulması ve spor branşlarının tespiti için usul ve esasları belirlemek, beden eğitimi ve spor faaliyetleri için gerekli olan saha ve tesisleri inşa etmek, yaptırmak, işletmek ve bu tesisleri vatandaşların hizmetine sunmak, spor ve sporcu için gerekli malzemeleri temin etmek, sporcu sağlığı ile ilgili tedbirleri almak, sporcu sağlığı merkezleri açmak, sporcuların sigortalanması işlemlerini yapmak ve yaptırmak, spor müsabakalarında uluslararası kurulların ve her türlü talimatın uygulanması için gerekenleri yapmak, beden eğitimi ve spor alanında teknik bilgiler içeren yayınlar yapmak gibi birçok görev üstlenmektedir (Şekeroğlu, 2013).

2.4.3. Taşra Teşkilatı

Spor Genel Müdürlüğü 3289 sayılı kanunun 6.maddesinde “Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Spor Genel Müdürlüğü’nün taşradaki hizmetlerini yürütmek üzere illerde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde ise Gençlik Hizmetleri ve Spor İlçe Müdürlüğü kurulur” denilmektedir. İl teşkilatları özel bütçeli iken ilçelere il teşkilatı bütçesinden valinin onayı ile ödenek tahsis edilmektedir.

3 Haziran 2011 tarihinde kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yukarıda belirtilen şekilde faaliyet gösteren il müdürlükleri Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi ile birlikte 10 Temmuz 2018 tarihinde yürürlüğe giren 1 nolu Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ve 703 sayılı KHK ile Kredi ve Yurtlar Kurumu ile Spor Genel Müdürlüğünün birleşmesi sonucunda taşralarda “Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü” adını almıştır.

Ayrıca yeni sistemin taşrada yapılması için 27 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesininin 46. maddesi ile 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesininin

202. maddesine eklenen üçüncü fıkrada; " Taşra teşkilatında; Gençlik, spor ve yurt hizmetlerini il düzeyinde koordine etmek ve yürütmek üzere il müdürlüklerine bağlı olarak Yurt Hizmetleri Müdürlüğü, Gençlik Hizmetleri Müdürlüğü ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü kurulabilir. Yurt Hizmetleri Müdürü, Gençlik Hizmetleri Müdürü ve Spor Hizmetleri Müdürü, mali ve sosyal hak ve yardımları ile diğer özlük hakları bakımından 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ek 30 uncu maddesi uyarınca Defterdar Yardımcısına denktir." hükmü yer almaktadır (SGM, 2018).



3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Şekli

Araştırma, Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Duygusal Emek Boyutları ve İş Tatmin Düzeylerini İncelemek amacıyla tarama modelinde betimsel nitelikli bir çalışmadır.

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni, Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatları bünyesinde görev yapan toplam 7.471 personelden oluşmaktadır (SGM, 2018).

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada kullanılan örneklem, rastgele örnekleme yöntemiyle belirlenen 11 farklı şehirden ve toplam 368 kişiden oluşmaktadır. 10.000 kişilik bir evrende $\pm 0,05$ örneklem hata payıyla örneklem frekansının en az ($p=0,5$, $q=0,5$) 370 kişi ve üzeri olması öngörülmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Dolayısıyla araştırmanın evreni göz önünde bulundurulduğunda örneklemin evreni temsil edebilecek güce sahip olduğu düşünülmektedir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan 9 maddelik “Kişisel Bilgi Formu” (Ek-1) kullanılmıştır.

Katılımcıların duygusal emek boyutlarını belirlemek için Brotheridge ve Lee tarafından 2003 yılında geliştirilen ve yine Lee ve Brotheridge tarafından 2011 yılında revize edilen formunun, 2014 yılında Dursun ve arkadaşları tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Duygusal Emek Ölçeği“ (Ek-1) kullanılmıştır. Ölçek, Sahte (Yüzeysel) Duygular (1-3), Derin Eylem (4-6) ve Gizlenen (Samimi) Duygular (7-9) olmak üzere 3 alt boyuttan ve toplam 9 maddeden oluşmaktadır.

Çalışanların iş tatminlerini belirlemek için ise; 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş olup, Türkçe’ye uyarlaması 1985

yılında Baycan tarafından yapılan “Minnesota İş Tatmin Ölçeği” (Ek-1) kullanılmıştır. Ölçek, İçsel İş Tatmini (1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20) ve Dışsal İş Tatmini (5,6,12,13,14,17,18,19) olmak üzere 2 alt boyuttan ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır.

Ölçeklerde bulunan ifadelerin yanıtları için eşit aralıklı olduğu varsayılan 5’li Likert tipi derecelendirme (1 = “Hiçbir Zaman” / “Hiç Memnun Değilim” ... 5 = “Her Zaman” / “Çok Memnunum”) kullanılmıştır. Ölçeklerin puanlaması ortalama ve standart sapma değerler dikkate alınarak yapılmaktadır.

3.5. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler, 2018 yılı Kasım ve Aralık ayları içerisinde 7 coğrafi bölgeden Antalya, Aydın, Bingöl, Bolu, Elazığ, Erzincan, Gaziantep, Malatya, Samsun, Sivas ve Kocaeli olmak üzere 11 farklı şehirde görev yapan Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Çalışanları arasından rastgele olasılıklı örnekleme yöntemi ile seçilen farklı unvan ve görevdeki çalışanlara uygulanmıştır. Anket formları katılımcıların bir kısmına görev yaptıkları İl Müdürlüklerinde bizzat görüşülerek bir kısmına ise posta yolu ile dağıtılmıştır. Dağıtılan toplam 420 adet anket formundan 396’sı geri dönüş yapmıştır. Geri dönüş yapan anketlerden eksik ya da yanlış işaretlendiği görülen 28 adet anket değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak toplam 368 anket formu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur.

3.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmanın istatistiksel değerlendirmeleri IBM SPSS Statistics 25 programı kullanılarak yapılmış ve değerlendirmelerde;

- Katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemek amacıyla yüzde (%), frekans, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.
- Araştırmada katılımcıların duygusal emek boyutlarını ve iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır.

- Değişkenler arasındaki farkları belirlemek amacıyla öncelikle verilerin normal dağılımlarını tespit etmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılarak çarpıklık ve basıklık (Skewness, Kurtosis) değerleri incelenmiştir. Elde edilen değerler sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiş ve nonparametrik testler uygulanmıştır.
- Cinsiyet, medeni durum ve bölgelere göre dağılım durumu başlığı altında yer alan ikili karşılaştırmalarda Bağımsız Gruplar Mann-Whitney U testi, üç ve üzeri alt değişkene sahip çoklu karşılaştırmalarda Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır.
- Ortaya çıkan anlamlı farkların nereden kaynaklandığını belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.
- Araştırmada katılımcıların duygusal emek boyutlarının iş tatmin düzeylerine olan etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

3.7. Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırmanın her aşaması etik ilkelere uygun olarak yürütülmüştür. Araştırmanın uygulama sürecinden önce Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 19.10.2018 tarih ve E.336711 sayılı yazı ile gerekli izinler alınmıştır (EK-2).

4. BULGULAR

İlk bölümde, Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının sosyo-ekonomik ve demografik bilgileri (yaş, cinsiyet, medeni durum, aylık gelir, eğitim, mezun olunan bölüm, unvan, mesleki yıl, lisanlı olarak spor yapma durumu ve bölge) frekans ve yüzde (%) değerlerine göre belirlenmiştir.

İkinci bölümde, Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının duygusal emek boyutları ve iş tatmin düzeyleri analiz edilmiştir. Bulgularda, frekans, yüzde (%), ortalama, standart sapma değerleri kullanılmıştır.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Sosyo-Ekonomik ve Demografik Değerleri

Araştırmaya katılan çalışanlara ait bilgiler aşağıdaki Tablo 1, Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9 ve Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
25 yaş ve altı	24	6,5
26-35 yaş	189	51,4
36-50 yaş	130	35,3
51 yaş ve üzeri	25	6,8
Toplam	368	100,0

Tablo 1'e bakıldığında ankete katılan sayısı 368 bireyden oluşmaktadır. Katılımcıların, 24 kişi ile %6,5'i 25 yaş ve altı yaş grubu, 189 kişi ile %51,4'ü 26-35 yaş grubu, 130 kişi ile %35,3'ü 36-50 yaş grubu ve 25 kişi ile %6,8'i ise 51 yaş ve üzeri yaş grubundan oluşmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	283	76,9
Kadın	85	23,1
Toplam	368	100,0

Tablo 2'ye bakıldığında ankete katılan sayısı 368 bireyden oluşmaktadır. 283 kişi ile %76,9'unu erkek cinsiyet grubu, 85 kişi ile %23,1'ini kadın cinsiyet grubu oluşturmaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	256	69,6
Bekâr	112	30,4
Toplam	368	100,0

Tablo 3'e bakıldığında ankete katılan sayısı 368 bireyden oluşmaktadır. 256 kişi ile %69,6'sını evli medeni durum grubu, 112 kişi ile %30,4'ünü ise bekâr medeni durum grubu oluşturmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı

Aylık Gelir Durumu (TL)	Frekans	Yüzde
1600 ve altı	14	3,8
1601-3200	229	62,2
3201-4800	111	30,2
4801 ve üzeri	14	3,8
Toplam	368	100,0

Tablo 4'e bakıldığında ankete katılan sayısı 368 bireyden oluşmaktadır. 14 kişi ile %3,8'i 1600 TL ve altı gelir grubu, 229 kişi ile %62,2'si 1601-3200 TL gelir grubu, 111 kişi ile %30,2'si 3201-4800 TL gelir grubu, 14 kişi ile %3,8'i 4801 TL ve üzeri gelir grubundan oluşmaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise ve altı	66	17,9
Önlisans	36	9,8
Lisans	234	63,6
Lisansüstü	32	8,7
Toplam	368	100,0

Tablo 5'e bakıldığında ankete katılan sayısı 368 bireyden oluşmaktadır. 66 kişi ile %17,9'unu Lise ve altı eğitim grubunun, 36 kişi ile %9,8'ini Önlisans eğitim grubunun, 234 kişi ile %63,6'sını Lisans eğitim grubunun ve 32 kişi ile %8,7'sini Lisansüstü eğitim grubunun oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Mezun Olunan Bölüme Göre Dağılımı

Mezun Olunan Bölüm	Frekans	Yüzde
Diğer	183	49,7
Spor Yöneticiliği	69	18,8
Antrenörlük Eğitimi	56	15,2
Beden Eğitimi Öğretmenliği	54	14,7
Rekreasyon	6	1,6
Toplam	368	100,0

Tablo 6'ya bakıldığında ankete katılan sayısı 368 bireyden oluşmaktadır. 183 kişi ile %49,7'sinin diğer grubundan, 69 kişi ile %18,8'inin Spor Yöneticiliği grubundan, 56 kişi ile %15,2'sinin Antrenörlük grubundan, 54 kişi ile %14,7'sinin Beden Eğitimi Öğretmenliği grubundan, 6 kişi ile %1,6'sının Rekreasyon grubundan oluştuğu anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Katılımcıların Unvana Göre Dağılımı

Unvan	Frekans	Yüzde
Antrenör	114	31,0
Spor Eğitim Uzmanı	64	17,4
Memur	90	24,5
Şube / İlçe Müdürü	20	5,4
Diğer	80	21,7
Toplam	368	100,0

Tablo 7'ye bakıldığında ankete katılan sayısı 368 bireyden oluşmaktadır. 114 kişi ile %31'i Antrenör grubundan, 64 kişi ile %17,4'ü Spor Eğitim Uzmanı grubundan, 90 kişi ile %24,5'i Memur grubundan, 20 kişi ile %5,4'ü Şube / İlçe Müdürü grubundan ve 80 kişi ile %21,7'si diğer unvan gruplarından oluşmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıl ve daha az	29	7,9
2-4 yıl	112	30,4
5-10 yıl	161	43,8
11-15 yıl	21	5,7
16-20 yıl	24	6,5
21 yıl ve üzeri	21	5,7
Toplam	368	100,0

Tablo 8'e bakıldığında ankete katılan sayısı 368 bireyden oluşmaktadır. 29 kişi ile %7,9'unu 1 yıl ve daha az çalışma süresi grubu, 112 kişi ile %30,4'ünü 2-4 yıl çalışma süresi grubu, 161 kişi ile %43,8'ini 5-10 yıl çalışma süresi grubu, 21 kişi ile %5,7'sini 11-15 yıl çalışma süresi grubu, 24 kişi ile %6,5'ini 16-20 yıl çalışma süresi grubu ve 21 kişi ile %5,7'sini 21 yıl ve üzeri çalışma süresi grubu oluşturmaktadır.

Tablo 9. Katılımcıların Lisanslı Spor Yapma Durumuna Göre Dağılımı

Lisanslı Spor Yapma Durumu	Frekans	Yüzde
Yapmadım / Yapmıyorum	186	50,5
Yaptım / Yapıyorum	182	49,5
Toplam	368	100,0

Tablo 9'a bakıldığında ankete katılan sayısı 368 bireyden oluşmaktadır. 186 kişi ile %50,5'ini Lisanslı Spor Yapmayan grubu, 182 kişi ile %49,5'ini Lisanslı Spor Yapan grubu oluşturmaktadır.

Tablo 10. Katılımcıların Bölgelere Göre Dağılımı

Bölgeler	Frekans	Yüzde
Batı	172	46,7
Doğu	196	53,3
Toplam	368	100,0

Batı (Antalya, Aydın, Bolu, Kocaeli, Samsun)

Doğu (Bingöl, Elazığ, Erzurum, Gaziantep, Malatya, Sivas)

Tablo 10'a bakıldığında ankete katılan sayısı 368 bireyden oluşmaktadır. 172 kişi ile %46,7'si Batı grubundan, 196 kişi ile %53,3'ü Doğu grubundan oluşmaktadır.

Araştırmaya Katılan Çalışanların Duygusal Emek Boyutları ve İş Tatmin Düzeylerine Ait Değerleri

Verilerin Güvenilirliği

Tablo 11. Ölçeklerin ve Maddelerin Cronbach α Katsayıları

Faktörler	Madde Numaraları	Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı (α)
Sahte Duygular	1,2,3	,760
Derin Eylem	4,5,6	,789
Gizlenen Duygular	7,8,9	,742
İçsel İş Tatmini	1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20	,919
Dışsal İş Tatmini	5,6,12,13,14,17,18,19	,884
Toplam	29	,914

Tablo 11'e bakıldığında kullanılan ölçeğin faktörler açısından, aynı zamanda ölçeğin tamamı olarak Cronbach α katsayılarına göre güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Verilerin Normalliği

Tablo 12. Normal Dağılım Analizi

Kolmogorov-Smirnov		
Faktörler	n	p
Sahte Duygular	368	,000
Derin Eylem	368	,000
Gizlenen Duygular	368	,000
İçsel İş Tatmini	368	,000
Dışsal İş Tatmini	368	,004

Tablo 12'ye bakıldığında faktörlerin p (olasılık) değerlerinin 0,05 den küçük çıktığı görülmektedir. P değeri 0,05 den küçük çıktığı için verilerin normal

dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Veriler normal dağılmadığından demografik verilerin faktörler arasındaki farklılığını tespit etmek için nonparametrik tekniklerle analiz yapılacaktır.

Verilere Göre Faktörlerin Analizi

Faktörlerin alt gruplara göre karşılaştırması yapılarak farklılıklar tespit edilecektir.

Cinsiyete Göre Faktörlerin Analizi

Cinsiyetin faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için bağımsız gruplar Mann-Whitney U testi yapılmış ve sonucu Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. Cinsiyete Göre Bağımsız Gruplar İçin Mann-Whitney U Testi

Faktörler	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	U	P
Sahte Duygular	Erkek	283	2,27	,06	9797,500	,009
	Kadın	85	1,96	,10		
Derin Eylem	Erkek	283	3,43	,06	10367,500	,098
	Kadın	85	3,19	,11		
Gizlenen Duygular	Erkek	283	2,78	,05	10615,000	,172
	Kadın	85	2,60	,10		
İçsel İş Tatmini	Erkek	283	3,34	,05	10207,000	,066
	Kadın	85	3,51	,09		
Dışsal İş Tatmini	Erkek	283	3,01	,05	10424,500	,168
	Kadın	85	3,18	,10		

Tablo 13’deki U testi bulgularına göre çalışanların “Derin Eylem” faktöründe cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,098$; $p>0,05$). “Gizlenen Duygular” faktöründe cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,172$; $p>0,05$). “İçsel İş Tatmini” faktöründe cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,066$; $p>0,05$). “Dışsal İş Tatmini” faktöründe cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,168$; $p>0,05$).

Tablo 13’deki U testi bulgularına göre çalışanların “Sahte Duygular” faktöründe cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=,009$; $p<0,05$). Bununla birlikte erkeklerin duygu skor ortalamasının (2,27), kadınların duygu skor ortalamasının (1,96) olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda çalışanların

“Sahte Duygular” faktöründe erkeklerin kadınlara göre duygu düzeylerinin daha fazla olduğu söylenebilir.

Faktörlerin Medeni Duruma Göre Analizi

Tablo 14. Medeni Duruma Göre Bağımsız Gruplar İçin Mann-Whitney U Testi

Faktörler	Medeni Durum	N	\bar{X}	Ss	U	P
Sahte Duygular	Evli	256	2,18	,06	13688,000	,486
	Bekâr	112	2,25	,09		
Derin Eylem	Evli	256	3,35	,06	13508,500	,512
	Bekâr	112	3,44	,09		
Gizlenen Duygular	Evli	256	2,73	,06	13404,500	,441
	Bekâr	112	2,78	,08		
İçsel İş Tatmini	Evli	256	3,35	,05	12954,000	,270
	Bekâr	112	3,44	,08		
Dışsal İş Tatmini	Evli	256	3,02	,05	13194,000	,467
	Bekâr	112	3,10	,09		

Tablo 14'deki U testi bulgularına göre çalışanların “Sahte Duygular” faktöründe medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,486$; $p>0,05$). “Derin Eylem” faktöründe medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,512$; $p>0,05$). “Gizlenen Duygular” faktöründe medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,441$; $p>0,05$). “İçsel İş Tatmini” faktöründe medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,270$; $p>0,05$). “Dışsal İş Tatmin” faktöründe medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,467$; $p>0,05$).

Faktörlerin Bölgeye Göre Analizi

Tablo 15. Bölgeye Göre Bağımsız Gruplar İçin Mann-Whitney U Testi

Faktörler	Bölge	N	\bar{X}	Ss	U	P
Sahte Duygular	Batı	172	2,31	,07	14701,000	,033
	Doğu	196	2,10	,07		
Derin Eylem	Batı	172	3,31	,07	15437,500	,290
	Doğu	196	3,44	,07		
Gizlenen Duygular	Batı	172	2,80	,07	15272,500	,220
	Doğu	196	2,69	,07		
İçsel İş Tatmini	Batı	172	3,41	,05	15795,500	,481
	Doğu	196	3,35	,06		
Dışsal İş Tatmini	Batı	172	3,16	,06	13975,000	,018
	Doğu	196	2,95	,07		

Tablo 15’deki U testi bulgularına göre çalışanların “Derin Eylem” faktöründe bölgelere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,290$; $p>0,05$). “Gizlenen Duygular” faktöründe bölgelere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,220$; $p>0,05$). “İçsel İş Tatmini” faktöründe bölgeye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,481$; $p>0,05$).

Tablo 15’deki U testi bulgularına göre çalışanların “Sahte Duygular” faktöründe bölgelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=,033$; $p<0,05$). Bununla birlikte batı bölgesi duygu skor ortalamasının (2,31), doğu bölgesi duygu skor ortalamasının (2,10) olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda çalışanların “Sahte Duygular” faktöründe batı bölgesinin doğu bölgesine göre duygu düzeylerinin daha fazla olduğu söylenebilir.

Tablo 15’deki U testi bulgularına göre çalışanların “Dışsal İş Tatmini” faktöründe bölgelere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=,018$; $p<0,05$). Bununla birlikte batı bölgesi dışsal iş tatmini skor ortalamasının (3,16), doğu bölgesi dışsal iş tatmini skor ortalamasının (2,95) olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda çalışanların “Dışsal İş Tatmini” faktöründe batı bölgesinin doğu bölgesine göre dışsal iş tatmini düzeylerinin daha fazla olduğu söylenebilir.

Faktörlerin Yaşa Göre Analizi

Tablo 16. Yaşa Göre Analizi

	Sahte Duygular	Derin Eylem	Gizlenen Duygular	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini
Kruskal-Wallis H	10,890	9,709	2,318	7,440	8,706
s.d.	3	3	3	3	3
P	,012	,021	,509	,059	,033

Tablo 16'daki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Gizlenen Duygular" düzeyleri çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($H=2,318$; $p=,509>0,05$). "İçsel İş Tatmini" düzeyleri çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($H=7,440$; $p=,059>0,05$).

Tablo 16'daki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Sahte Duygular" düzeyleri çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($H=10,890$; $p=,012<0,05$). "Derin Eylem" düzeyleri çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($H=9,709$; $p=,021<0,05$). "Dışsal İş Tatmini" düzeyleri çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($H=9,706$; $p=,033<0,05$).

Tablo 16'nın bulguları doğrultusunda yaş gruplarına göre anlamlı farklılık tespit edilen faktörlerin (Sahte Duygular, Derin Eylem, Dışsal İş Tatmini) farklılığının hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek için Mann-Whitney U testi uygulanacaktır. Test sonuçları Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. Yaşa Göre Alt Gruplar Arasındaki Farklılık

Faktörler	Yaş	N	\bar{X}	Ss	U	P
Sahte Duygular	25-	24	2,48	,21	1994,500	,333
	26-35	189	2,27	,06		
	25-	24	2,48	,21	1223,500	,090
	36-50	130	2,11	,09		
	25-	24	2,48	,21	176,000	,012
	51+	25	1,77	,20		
	26-35	189	2,27	,06	10885,000	,081
	36-50	130	2,11	,09		
	26-35	189	2,27	,06	1565,500	,006
	51+	25	1,77	,20		
	36-50	130	2,11	,09	1281,500	,090
	51+	25	1,77	,20		
Derin Eylem	25-	24	3,38	,19	2156,000	,722
	26-35	189	3,30	,07		
	25-	24	3,38	,19	1531,000	,980
	36-50	130	3,36	,09		
	25-	24	3,38	,19	180,500	,025
	51+	25	3,90	,20		
	26-35	189	3,30	,07	11569,500	,559
	36-50	130	3,36	,09		
	26-35	189	3,30	,07	1402,000	,002
	51+	25	3,90	,20		
	36-50	130	3,36	,09	984,000	,005
	51+	25	3,90	,20		
Dışsal İş Tatmini	25-	24	3,20	,18	1670,000	,086
	26-35	189	2,91	,06		
	25-	24	3,20	,18	1386,000	,616
	36-50	130	3,21	,07		
	25-	24	3,20	,18	230,500	,332
	51+	25	3,07	,20		
	26-35	189	2,91	,06	9874,000	,008
	36-50	130	3,21	,07		
	26-35	189	2,91	,06	2136,000	,732
	51+	25	3,07	,20		
	36-50	130	3,21	,07	1333,500	,281
	51+	25	3,07	,20		

Tablo 17'nin bulgularına bakıldığında Sahte Duygular faktöründeki farklılığın 25- yaş grubu ve 51+ yaş gruplarının duygu düzeylerinde farklılık olduğu görülmektedir. 25- yaş grubunun ortalamasının 2,48, 51+ yaş grubu ortalamasının 1,77 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 25- yaş grubunun 51+ yaş grubuna göre Sahte Duygular düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 17'nin bulgularına bakıldığında Sahte Duygular faktöründeki farklılığın 26-35 yaş grubu ve 51+ yaş gruplarının duygu düzeylerinde farklılık olduğu görülmektedir. 26-35 yaş grubunun ortalamasının 2,27, 51+ yaş grubu ortalamasının 1,77 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 26-35 yaş grubunun 51+ yaş grubuna göre Sahte Duygular düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Sahte duygular faktörüne bakıldığında yaşın alt gruplarında 25- yaş grubu ile 51+ yaş gruplarında ve 26-35 yaş grubu ile 51+ yaş gruplarında farklılığın olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile yaş artıkça sahte duygulardaki farkındalık düzeyinin düştüğü söylenebilir.

Tablo 17'nin bulgularına bakıldığında Derin Eylem faktöründeki farklılığın 25- yaş grubu ve 51+ yaş gruplarının duygu düzeylerinde farklılık olduğu görülmektedir. 25- yaş grubunun ortalamasının 3,38, 51+ yaş grubu ortalamasının 3,90 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 51+ yaş grubunun 25- yaş grubuna göre Derin Eylem faktörünün farkındalık düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 17'nin bulgularına bakıldığında Derin Eylem faktöründeki farklılığın 26-35 yaş grubu ve 51+ yaş gruplarının duygu düzeylerinde farklılık olduğu görülmektedir. 26-35 yaş grubunun ortalamasının 3,30, 51+ yaş grubu ortalamasının 3,90 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 51+ yaş grubunun 26-35 yaş grubuna göre Derin Eylem faktörünün farkındalık düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 17'nin bulgularına bakıldığında Derin Eylem faktöründeki farklılığın 36-50 yaş grubu ve 51+ yaş gruplarının duygu düzeylerinde olduğu görülmektedir. 36-50 yaş grubunun ortalamasının 3,36, 51+ yaş grubu

ortalamasının 3,90 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 51+ yaş grubunun 36-50 yaş grubuna göre Derin Eylem faktörünün farkındalık düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Derin Eylem faktörüne bakıldığında yaşın alt gruplarında 25- yaş grubu ile 51+ yaş gruplarında, 26-35 yaş grubu ile 51+ yaş gruplarında ve 36-50 yaş grubu ile 51+ yaş gruplarında farklılığın olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile yaş artıkça Derin Eylem farkındalık düzeyinin arttığı söylenebilir.

Tablo 17'nin bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın 26-35 yaş grubu ve 36-50 yaş gruplarının Dışsal İş Tatmini düzeylerinde olduğu görülmektedir. 26-35 yaş grubunun ortalamasının 2,91, 36-50 yaş grubu ortalamasının 3,21 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 36-50 yaş grubunun 26-35 yaş grubuna göre Dışsal İş Tatmini faktörünün farkındalık düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Dışsal İş Tatmini faktörüne bakıldığında yaşın alt gruplarında 26-35 ile 36-50 yaş gruplarında farklılığın olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile yaş artıkça Dışsal İş Tatmini düzeyinin arttığı söylenebilir.

Faktörlerin Aylık Gelir Durumuna Göre Analizi

Tablo 18. Aylık Gelir Durumuna Göre Analizi

	Sahte Duygular	Derin Eylem	Gizlenen Duygular	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini
Kruskal-Wallis H	1,300	8,115	2,221	14,359	11,601
s.d.	3	3	3	3	3
P	,729	,044	,528	,002	,009

Tablo 18'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Sahte Duygular" düzeyleri çalışanların aylık gelirine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (H=1,300; p=,729>0,05).

Tablo 18'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Gizlenen Duygular" düzeyleri çalışanların aylık gelirine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (H=2,221; p=,528>0,05).

Tablo 18'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların “Derin Eylem” düzeyleri çalışanların aylık gelirine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($H=8,115$; $p=,044<0,05$).

Tablo 18'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların “İçsel İş Tatmini” düzeyleri çalışanların aylık gelirine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($H=14,359$; $p=,002<0,05$).

Tablo 18'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların “Dışsal İş Tatmini” düzeyleri çalışanların aylık gelirine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($H=11,601$; $p=,009<0,05$).

Tablo 18'in bulguları doğrultusunda aylık gelir gruplarına göre anlamlı farklılık tespit edilen Derin Eylem, İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini faktörlerindeki farklılığın hangi aylık gelir gruplarından kaynaklandığını belirlemek için Mann-Whitney U testi uygulanacaktır. Test sonuçları Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19. Aylık Gelir Durumuna Göre Alt Gruplar Arasındaki Farklılık

Faktörler	Gelir (TL)	N	\bar{X}	Ss	U	P
Derin Eylem	1600-	14	3,92	,27	1057,000	,083
	1601-3200	229	3,42	,06		
	1600-	14	3,92	,27	477,500	,049
	3201-4800	111	3,25	,10		
	1600-	14	3,92	,27	42,000	,017
	4801+	14	2,85	,28		
	1601-3200	229	3,42	,06	11612,000	,295
	3201-4800	111	3,25	,10		
	1601-3200	229	3,42	,06	1080,000	,043
	4801+	14	2,85	,28		
	3201-4800	111	3,25	,10	594,000	,162
	4801+	14	2,85	,28		
İçsel İş Tatmini	1600-	14	4,12	,31	628,500	,000
	1601-3200	229	3,40	,05		
	1600-	14	4,12	,31	284,000	,000
	3201-4800	111	3,24	,08		
	1600-	14	4,12	,31	44,500	,024
	4801+	14	3,41	,23		
	1601-3200	229	3,40	,05	11401,500	,196
	3201-4800	111	3,24	,08		
	1601-3200	229	3,40	,05	1557,500	,901
	4801+	14	3,41	,23		
	3201-4800	111	3,24	,08	684,000	,497
	4800+	14	3,41	,23		
Dışsal İş Tatmini	1600-	14	3,89	,32	641,000	,002
	1601-3200	229	3,05	,05		
	1600-	14	3,89	,32	289,000	,001
	3201-4800	111	2,94	,08		
	1600-	14	3,89	,32	46,500	,053
	4801+	14	3,19	,24		
	1601-3200	229	3,05	,05	11503,500	,267
	3201-4800	111	2,94	,08		
	1601-3200	229	3,05	,05	1444,500	,585
	4801+	14	3,19	,24		
	3201-4800	111	2,94	,08	652,500	,353
	4801+	14	3,19	,24		

Tablo 19'un bulgularına bakıldığında Derin Eylem faktöründeki farklılığın 1600- TL gelir grubu ve 4801+ TL gelir gruplarının duygu düzeylerinde olduğu görülmektedir. 1600- TL gelir grubunun ortalamasının 3,92, 4801+ TL gelir grubu ortalamasının 2,85 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 1600- TL grubunun 4801+ TL gelir grubuna göre Derin Eylem düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 19'un bulgularına bakıldığında Derin Eylem faktöründeki farklılığın 1601-3200 TL gelir grubu ve 4801+ TL gelir gruplarının duygu düzeylerinde olduğu görülmektedir. 1601-3200 TL gelir grubunun ortalamasının 3,42, 4801+ TL gelir grubu ortalamasının 2,85 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 1601-3200 TL grubunun 4801+ TL gelir grubuna göre Derin Eylem düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Derin Eylem faktörüne bakıldığında gelirin alt gruplarında 1600- TL ile 4801+ TL gelir gruplarında ve 1601-3200 TL ile 4801 TL gelir gruplarında farklılığın olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile gelir artıkça Derin Eylem farkındalık düzeyinin azaldığı söylenebilir.

Tablo 19'un bulgularına bakıldığında İçsel İş Tatmini faktöründeki farklılığın 1600- TL gelir grubu ve 1601-3200 TL gelir gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir. 1600- TL gelir grubunun ortalamasının 4,12, 1601-3200 TL gelir grubu ortalamasının 3,40 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 1600- TL grubunun 1601-3200 TL gelir grubuna göre İçsel İş Tatmin düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 19'un bulgularına bakıldığında İçsel İş Tatmini faktöründeki farklılığın 1600- TL gelir grubu ve 3201- 4800 TL gelir gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir. 1600- TL gelir grubunun ortalamasının 4,12, 3201-4800 TL gelir grubu ortalamasının 3,24 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 1600- TL grubunun 3201-4800 TL gelir grubuna göre İçsel İş Tatmin düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 19'un bulgularına bakıldığında İçsel İş Tatmini faktöründeki farklılığın 1600- TL gelir grubu ve 4801 TL gelir gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir. 1600- TL gelir grubunun ortalamasının 4,12, 4801 TL gelir

grubu ortalamasının 3,41 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 1600- TL grubunun 4801 TL gelir grubuna göre İçsel İş Tatmin düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

İçsel İş Tatmini faktörüne bakıldığında gelirin alt gruplarında 1600- TL ile 1601-3200 TL gelir gruplarında, 1600- TL ile 3201- 4800 TL ve 1601- TL ile 4801 gelir gruplarında farklılığın olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile gelir artıkça İçsel İş Tatminin farkındalık düzeyinin azaldığı söylenebilir.

Tablo 19'un bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın 1600- TL gelir grubu ve 1601-3200 TL gelir gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir. 1600- TL gelir grubunun ortalamasının 3,89, 1601-3200 gelir grubu ortalamasının 3,05 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 1600- TL grubunun 1601-3200 TL gelir grubuna göre Dışsal İş Tatmin düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 19'un bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın 1600- TL gelir grubu ve 3201-4800 TL gelir gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir. 1600- TL gelir grubunun ortalamasının 3,89, 3201-4800 TL gelir grubu ortalamasının 2,94 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 1600- TL grubunun 3201-4800 TL gelir grubuna göre Dışsal İş Tatmin düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Dışsal İş Tatmin faktörüne bakıldığında gelirin alt gruplarında 1600- TL ile 1601-3200 TL gelir gruplarında ve 1600- TL ile 3201- 4800 TL gelir gruplarında farklılığın olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile gelir artıkça Dışsal İş Tatminin farkındalık düzeyinin azaldığı söylenebilir.

Faktörlerin Eğitim Durumuna Göre Analizi

Tablo 20. Eğitim Durumuna Göre Analizi

	Sahte Duygular	Derin Eylem	Gizlenen Duygular	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini
Kruskal-Wallis H	1,437	7,864	3,830	14,722	23,703
s.d.	3	3	3	3	3
P	,697	,051	,280	,002	,000

Tablo 20'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Sahte Duygular" düzeyleri çalışanların eğitimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($H=1,437; p=,697>0,05$).

Tablo 20'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Derin Eylem" düzeyleri çalışanların eğitimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($H=7,864; p=,051>0,05$).

Tablo 20'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Gizlenen Duygular" düzeyleri çalışanların eğitimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($H=3,830; p=,280>0,05$).

Tablo 20'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "İçsel İş Tatmini" düzeyleri çalışanların eğitimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($H=14,722; p=,002<0,05$).

Tablo 20'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Dışsal İş Tatmini" düzeyleri çalışanların eğitimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($H=23,703; p=,000<0,05$).

Tablo 20'nin bulguları doğrultusunda eğitim durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilen İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini faktörlerindeki farklılığın hangi eğitim durumu gruplarından kaynaklandığını belirlemek için Mann-Whitney U testi uygulanacaktır. Test sonuçları Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21. Eğitim Durumuna Göre Alt Gruplar Arasındaki Farklılık

Faktörler	Eğitim	N	\bar{X}	Ss	U	P
İçsel İş Tatmini	Lise ve Altı	66	3,42	,11	923,000	,080
	Önlisans	36	3,72	,13		
	Lise ve Altı	66	3,42	,11	7290,500	,722
	Lisans	234	3,37	,05		
	Lise ve Altı	66	3,42	,11	720,000	,014
	Lisansüstü	32	3,00	,14		
	Önlisans	36	3,72	,13	3080,500	,012
	Lisans	234	3,37	,05		
	Önlisans	36	3,72	,13	286,000	,000
	Lisansüstü	32	3,00	,14		
	Lisans	234	3,37	,05	2619,500	,008
	Lisansüstü	32	3,00	,14		
Dışsal İş Tatmini	Lise ve Altı	66	3,37	,10	1122,000	,930
	Önlisans	36	3,34	,16		
	Lise ve Altı	66	3,37	,10	5389,000	,002
	Lisans	234	2,99	,05		
	Lise ve Altı	66	3,37	,10	476,500	,000
	Lisansüstü	32	2,54	,16		
	Önlisans	36	3,34	,16	3174,500	,022
	Lisans	234	2,99	,05		
	Önlisans	36	3,34	,16	310,500	,001
	Lisansüstü	32	2,54	,16		
	Lisans	234	2,99	,05	2626,500	,008
	Lisansüstü	32	2,54	,16		

Tablo 21'in bulgularına bakıldığında İçsel İş Tatmini faktöründeki farklılığın Lise altı ve Lisansüstü eğitim gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,014<0,05$). Lise ve altı eğitim grubunun ortalamasının 3,42, Lisansüstü eğitim grubu ortalamasının 3,00 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Lise ve altı eğitim grubunun Lisansüstü eğitim grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21'in bulgularına bakıldığında İçsel İş Tatmini faktöründeki farklılığın Önlisans eğitim grubu ve Lisans eğitim gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,012<0,05$). Önlisans eğitim grubunun ortalamasının

3,72, Lisans eğitim grubu ortalamasının 3,37 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Önlisans eğitim grubunun Lisans eğitim grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21'in bulgularına bakıldığında İçsel İş Tatmini faktöründeki farklılığın Önlisans eğitim grubu ve Lisansüstü eğitim gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,000<0,05$). Önlisans eğitim grubunun ortalamasının 3,72, Lisansüstü eğitim grubu ortalamasının 3,00 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Önlisans eğitim grubunun Lisansüstü eğitim grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21'in bulgularına bakıldığında İçsel İş Tatmini faktöründeki farklılığın Lisans eğitim grubu ve Lisansüstü eğitim gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,008<0,05$). Lisans eğitim grubunun ortalamasının 3,37, Lisansüstü eğitim grubu ortalamasının 3,00 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Lisans eğitim grubunun Lisansüstü eğitim grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21'in bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın Lise altı ve Lisans eğitim gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,002<0,05$). Lise ve altı eğitim grubunun ortalamasının 3,37, Lisans eğitim grubu ortalamasının 2,99 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Lise ve altı eğitim grubunun Lisans eğitim grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21'in bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın Lise altı ve Lisansüstü eğitim gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,000<0,05$). Lise ve altı eğitim grubunun ortalamasının 3,37, Lisansüstü eğitim grubu ortalamasının 2,54 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Lise ve altı eğitim grubunun Lisansüstü eğitim grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21'in bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın Önlisans eğitim grubu ve Lisans eğitim gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,022<0,05$). Önlisans eğitim grubunun ortalamasının 3,34, Lisans eğitim grubu ortalamasının 2,99 olduğu görülmektedir. Bulgular

doğrultusunda Önlisans eğitim grubunun Lisans eğitim grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21'in bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın Önlisans eğitim grubu ve Lisansüstü eğitim gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,001<0,05$). Önlisans eğitim grubunun ortalamasının 3,34, Lisansüstü eğitim grubu ortalamasının 2,54 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Önlisans eğitim grubunun Lisansüstü eğitim grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21'in bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın Lisans eğitim grubu ve Lisansüstü eğitim gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,008<0,05$). Lisans eğitim grubunun ortalamasının 2,99, Lisansüstü eğitim grubu ortalamasının 2,54 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Lisans eğitim grubunun Lisansüstü eğitim grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Genel olarak eğitim seviyesi yükseldikçe İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini faktörlerinde tatmin düzeylerinin düştüğü görülmektedir. Diğer bir ifade ile eğitimin tatmin düzeyini düşürdüğü söylenebilir.

Faktörlerin Çalışma Süresine Göre Analizi

Tablo 22. Çalışma Süresine Göre Analizi

	Sahte Duygular	Derin Eylem	Gizlenen Duygular	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini
Kruskal-Wallis H	13,101	17,953	3,404	10,931	20,858
s.d.	5	5	5	5	5
P	,022	,003	,638	,053	,001

Tablo 22'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Gizlenen Duygular" düzeyleri çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($H=3,404$; $p=,638>0,05$).

Tablo 22'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "İçsel İş Tatmini" düzeyleri çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($H=10,931$; $p=,053>0,05$).

Tablo 22'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Sahte Duygular" düzeyleri çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($H=13,101$; $p=,022<0,05$).

Tablo 22'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Derin Eylem" düzeyleri çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($H=17,953$; $p=,003<0,05$).

Tablo 22'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Dışsal İş Tatmini" düzeyleri çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($H=20,858$; $p=,001<0,05$).

Tablo 22'nin bulguları doğrultusunda Çalışma Süresi gruplarına göre anlamlı farklılık tespit edilen Sahte Duygular, Derin Eylem ve Dışsal İş Tatmini faktörlerindeki farklılığın hangi Çalışma Süresi gruplarından kaynaklandığını belirlemek için Mann-Whitney U testi uygulanacaktır. Test sonuçları Tablo 23, Tablo 24 ve Tablo 25'de verilmiştir.

Tablo 23. Sahte Duygular Faktöründe Çalışma Süresine Göre Alt Gruplar Arasındaki Farklılık

Faktörler	Çalışma Süresi (Yıl)	N	\bar{X}	Ss	U	P
Sahte Duygular	1 yıl ve daha az	29	1,88	,15	1347,500	,154
	2-4	112	2,19	,09		
	1 yıl ve daha az	29	1,88	,15	1734,500	,027
	5-10	161	2,32	,07		
	1 yıl ve daha az	29	1,88	,15	250,500	,283
	11-15	21	2,26	,23		
	1 yıl ve daha az	29	1,88	,15	313,500	,532
	16-20	24	2,16	,23		
	1 yıl ve daha az	29	1,88	,15	237,000	,173
	21 +	21	1,68	,22		
	2-4	112	2,19	,09	8347,000	,293
	5-10	161	2,32	,07		
	2-4	112	2,19	,09	1132,500	,786
	11-15	21	2,26	,23		
	2-4	112	2,19	,09	1294,500	,775
	16-20	24	2,16	,23		
	2-4	112	2,19	,09	770,500	,011
	21 +	21	1,68	,22		
	5-10	161	2,32	,07	1636,500	,811
	11-15	21	2,26	,23		
	5-10	161	2,32	,07	1726,000	,396
	16-20	24	2,16	,23		
	5-10	161	2,32	,07	981,000	,002
	21 +	21	1,68	,22		
	11-15	21	2,26	,23	231,500	,637
	16-20	24	2,16	,23		
	11-15	21	2,26	,23	142,000	,044
	21 +	21	1,68	,22		
16-20	24	2,16	,23	182,000	,101	
21 +	21	1,68	,22			

Tablo 23'ün bulgularına bakıldığında Sahte Duygular faktöründeki farklılığın 1 yıl ve daha az çalışma süresi grubu ve 5-10 yıl çalışma süresi gruplarının duygu düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,027<0,05$). 1 yıl ve daha az çalışma süresi grubunun ortalamasının 1,88, 5-10 yıl çalışma süresi grubu ortalamasının 2,32 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 5-10 yıl çalışma süresi grubunun 1 yıl ve daha az çalışma süresi grubuna göre duygu düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 23'ün bulgularına bakıldığında Sahte Duygular faktöründeki farklılığın 2-4 yıl çalışma süresi grubu ve 21+ yıl çalışma süresi gruplarının duygu düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,011<0,05$). 2-4 yıl çalışma süresi grubunun ortalamasının 2,19, 21+ yıl çalışma süresi grubu ortalamasının 1,68 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 2-4 yıl çalışma süresi grubunun 21+ yıl çalışma süresi grubuna göre duygu düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 23'ün bulgularına bakıldığında Sahte Duygular faktöründeki farklılığın 21+ yıl çalışma süresi grubu ve 5-10 yıl çalışma süresi gruplarının duygu düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,002<0,05$). 21+ yıl çalışma süresi grubunun ortalamasının 1,68, 5-10 yıl çalışma süresi grubu ortalamasının 2,32 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 5-10 yıl çalışma süresi grubunun 21+ yıl çalışma süresi grubuna göre duygu düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 23'ün bulgularına bakıldığında Sahte Duygular faktöründeki farklılığın 11-15 yıl çalışma süresi grubu ve 21+ yıl çalışma süresi gruplarının duygu düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,044<0,05$). 11-15 yıl çalışma süresi grubunun ortalamasının 2,26, 21+ yıl çalışma süresi grubu ortalamasının 1,68 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 11-15 yıl çalışma süresi grubunun 21+ yıl çalışma süresi grubuna göre duygu düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 24. Derin Eylem Faktöründe Çalışma Süresine Göre Alt Gruplar Arasındaki Farklılık

Faktörler	Çalışma Süresi (Yıl)	N	\bar{X}	Ss	U	P
Derin Eylem	1 yıl ve daha az	29	3,66	,15	1275,000	,082
	2-4	112	3,31	,09		
	1 yıl ve daha az	29	3,66	,15	1931,000	,176
	5-10	161	3,33	,08		
	1 yıl ve daha az	29	3,66	,15	283,500	,677
	11-15	21	3,47	,24		
	1 yıl ve daha az	29	3,66	,15	214,000	,016
	16-20	24	2,87	,21		
	1 yıl ve daha az	29	3,66	,15	213,500	,071
	21 +	21	3,98	,23		
	2-4	112	3,31	,09	8454,000	,614
	5-10	161	3,33	,08		
	2-4	112	3,31	,09		
	11-15	21	3,47	,24	1026,500	,383
	2-4	112	3,31	,09		
	16-20	24	2,87	,21	1086,500	,154
	2-4	112	3,31	,09		
	21 +	21	3,98	,23	653,000	,001
	5-10	161	3,33	,08	1547,500	,615
	11-15	21	3,47	,24		
	5-10	161	3,33	,08	1444,500	,059
	16-20	24	2,87	,21		
	5-10	161	3,33	,08	935,500	,001
	21 +	21	3,98	,23		
	11-15	21	3,47	,24	174,500	,075
	16-20	24	2,87	,21		
	11-15	21	3,47	,24	147,000	,063
	21 +	21	3,98	,23		
16-20	24	2,87	,21	95,500	,000	
21 +	21	3,98	,23			

Tablo 24'ün bulgularına bakıldığında Derin Eylem faktöründeki farklılığın 1 yıl ve daha az çalışma süresi grubu ve 16-20 yıl çalışma süresi gruplarının duygu düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,016<0,05$). 1 yıl ve daha az çalışma süresi grubunun ortalamasının 3,66, 16-20 yıl çalışma süresi grubu ortalamasının 2,87 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 1 yıl ve daha az çalışma süresi grubunun 16-20 yıl çalışma süresi grubuna göre duygu düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 24'ün bulgularına bakıldığında Derin Eylem faktöründeki farklılığın 2-4 yıl çalışma süresi grubu ve 21+ yıl çalışma süresi gruplarının duygu düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,001<0,05$). 2-4 yıl çalışma süresi grubunun ortalamasının 3,31, 21+ yıl çalışma süresi grubu ortalamasının 3,98 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 21+ yıl çalışma süresi grubunun 2-4 yıl çalışma süresi grubuna göre duygu düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 24'ün bulgularına bakıldığında Derin Eylem faktöründeki farklılığın 21+ yıl çalışma süresi grubu ve 5-10 yıl çalışma süresi gruplarının duygu düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,001<0,05$). 21+ yıl çalışma süresi grubunun ortalamasının 3,98, 5-10 yıl çalışma süresi grubu ortalamasının 3,33 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 21+ yıl çalışma süresi grubunun 5-10 yıl çalışma süresi grubuna göre duygu düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 24'ün bulgularına bakıldığında Derin Eylem faktöründeki farklılığın 21+ yıl çalışma süresi grubu ve 16-20 yıl çalışma süresi gruplarının duygu düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,000<0,05$). 21+ yıl çalışma süresi grubunun ortalamasının 3,98, 16-20 yıl çalışma süresi grubu ortalamasının 2,87 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 21+ yıl çalışma süresi grubunun 16-20 yıl çalışma süresi grubuna göre duygu düzeyinin daha büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 25. Dışsal İş Tatmini Faktöründe Çalışma Süresine Göre Alt Gruplar Arasındaki Farklılık

Faktörler	Çalışma Süresi (Yıl)	N	\bar{X}	Ss	U	P
Dışsal İş Tatmini	1 yıl ve daha az	29	3,67	,14	915,000	,001
	2-4	112	3,02	,08		
	1 yıl ve daha az	29	3,67	,14	1368,000	,001
	5-10	161	3,03	,07		
	1 yıl ve daha az	29	3,67	,14	164,000	,015
	11-15	20	3,03	,19		
	1 yıl ve daha az	29	3,67	,14	84,000	,000
	16-20	24	2,59	,12		
	1 yıl ve daha az	29	3,67	,14	177,000	,018
	21 +	21	3,08	,20		
	2-4	112	3,02	,08	8536,000	,739
	5-10	161	3,03	,07		
	2-4	112	3,02	,08	1087,000	,933
	11-15	21	3,03	,19		
	2-4	112	3,02	,08	912,000	,018
	16-20	24	2,59	,12		
	2-4	112	3,02	,08	1152,500	,987
	21 +	21	3,08	,20		
	5-10	161	3,03	,07	1575,000	,945
	11-15	21	3,03	,19		
	5-10	161	3,03	,07	1269,500	,008
	16-20	24	2,59	,12		
	5-10	161	3,03	,07	1639,000	,892
	21 +	21	3,08	,20		
	11-15	21	3,03	,19	171,000	,102
	16-20	24	2,59	,12		
	11-15	21	3,03	,19	210,000	1,000
	21 +	21	3,08	,20		
16-20	24	2,59	,12	169,500	,059	
21 +	21	3,08	,20			

Tablo 25'in bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın 1 yıl ve daha az çalışma süresi grubu ve 2-4 yıl, 5-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21+ yıl çalışma süresi gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir. 1 yıl ve daha az çalışma süresi grubunun ortalamasının 2-4 yıl, 5-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 + yıl çalışma süresi gruplarının ortalamasına göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 25'in bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın 2-4 yıl çalışma süresi grubu ve 16-20 yıl çalışma süresi gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,018<0,05$). 2-4 yıl çalışma süresi grubunun ortalamasının 3,02, 16-20 yıl çalışma süresi grubu ortalamasının 2,59 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 2-4 yıl çalışma süresi grubunun 16-20 yıl çalışma süresi grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 25'in bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın 5-10 yıl çalışma süresi grubu ve 16-20 yıl çalışma süresi gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,008<0,05$). 5-10 yıl çalışma süresi grubunun ortalamasının 3,03, 16-20 yıl çalışma süresi grubu ortalamasının 2,59 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda 5-10 yıl çalışma süresi grubunun 16-20 yıl çalışma süresi grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Faktörlerin Mezun Olunan Bölüme Göre Analizi

Tablo 26. Mezun Olunan Bölüme Göre Analizi

	Sahte Duygular	Derin Eylem	Gizlenen Duygular	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini
Kruskal-Wallis H	2,309	5,398	1,943	18,381	12,595
s.d.	3	3	3	3	3
P	,511	,145	,584	,000	,006

Tablo 26'daki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Sahte Duygular" düzeyleri mezun oldukları bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($H=2,309$; $p=,511>0,05$).

Tablo 26'daki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Derin Eylem" düzeyleri mezun oldukları bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($H=5,398$; $p=,145>0,05$).

Tablo 26'daki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Gizlenen Duygular" düzeyleri mezun oldukları bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($H=1,943$; $p=,584>0,05$).

Tablo 26'daki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "İçsel İş Tatmini" düzeyleri mezun oldukları bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($H=18,381$; $p=,000<0,05$).

Tablo 26'daki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Dışsal İş Tatmini" düzeyleri mezun oldukları bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($H=12,595$; $p=,006<0,05$).

Tablo 26'nın bulguları doğrultusunda Mezun Olunan Bölüm gruplarına göre anlamlı farklılık tespit edilen İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini faktörlerindeki farklılığın hangi bölüm gruplarından kaynaklandığını belirlemek için Mann-Whitney U testi uygulanacaktır. Test sonuçları Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27. Mezun Olunan Bölüme Göre Alt Gruplar Arasındaki Farklılık

Faktörler	Bölüm	N	\bar{X}	Ss	U	P
İçsel İş Tatmini	Spor Yöneticiliği	69	2,97	,09	1187,000	,001
	Antrenörlük Eğitimi	56	3,48	,12		
	Spor Yöneticiliği	69	2,97	,09	1177,000	,001
	Beden Eğitimi Öğr.	54	3,52	,11		
	Spor Yöneticiliği	69	2,97	,09	167,000	,434
	Rekreasyon	6	2,59	,44		
	Antrenörlük Eğitimi	56	3,48	,12	1377,500	,739
	Beden Eğitimi Öğr.	54	3,52	,11		
	Antrenörlük Eğitimi	56	3,48	,12	84,000	,054
	Rekreasyon	6	2,59	,44		
	Beden Eğitimi Öğr.	54	3,52	,11	83,000	,056
	Rekreasyon	6	2,59	,44		
Dışsal İş Tatmini	Spor Yöneticiliği	69	2,63	,09	1429,500	,027
	Antrenörlük Eğitimi	56	3,02	,13		
	Spor Yöneticiliği	69	2,63	,09	1287,500	,005
	Beden Eğitimi Öğr.	54	3,12	,12		
	Spor Yöneticiliği	69	2,63	,09	143,500	,214
	Rekreasyon	6	2,22	,26		
	Antrenörlük Eğitimi	56	3,02	,13	1363,000	,671
	Beden Eğitimi Öğr.	54	3,12	,12		
	Antrenörlük Eğitimi	56	3,02	,13	80,000	,043
	Rekreasyon	6	2,22	,26		
	Beden Eğitimi Öğr.	54	3,12	,12	62,500	,015
	Rekreasyon	6	2,22	,26		

Tablo 27'nin bulgularına bakıldığında İçsel İş Tatmini faktöründeki farklılığın Spor Yöneticiliği bölümü grubu ve Antrenörlük Eğitimi bölümü gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,001<0,05$). Spor Yöneticiliği bölümü grubunun ortalamasının 2,97, Antrenörlük Eğitimi bölümü grubu ortalamasının 3,48 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Antrenörlük Eğitimi bölümü grubunun Spor Yöneticiliği bölümü grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 27'nin bulgularına bakıldığında İçsel İş Tatmini faktöründeki farklılığın Spor Yöneticiliği bölümü grubu ve Beden Eğitimi Öğrt. bölümü gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,001<0,05$). Spor Yöneticiliği bölümü grubunun ortalamasının 2,97, Beden Eğitimi Öğrt. bölümü grubu ortalamasının 3,52 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Beden Eğitimi Öğrt. bölümü grubunun Spor Yöneticiliği bölümü grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 27'nin bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın Spor Yöneticiliği bölümü grubu ve Antrenörlük Eğitimi bölümü gruplarının tatmin farklılık olduğu görülmektedir ($p=,027<0,05$). Spor Yöneticiliği bölümü grubunun ortalamasının 2,63, Antrenörlük Eğitimi bölümü grubu ortalamasının 3,02 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Antrenörlük Eğitimi bölümü grubunun Spor Yöneticiliği bölümü grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 27'nin bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın Spor Yöneticiliği bölümü grubu ve Beden Eğitimi Öğrt. bölümü gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,005<0,05$). Spor Yöneticiliği bölümü grubunun ortalamasının 2,63, Beden Eğitimi Öğrt. bölümü grubu ortalamasının 3,12 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Beden Eğitimi Öğrt. bölümü grubunun Spor Yöneticiliği bölümü grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 27'nin bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın Rekreasyon bölümü grubu ve Antrenörlük Eğitimi bölümü gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,043<0,05$).

Rekreasyon bölümü grubunun ortalamasının 2,22, Antrenörlük Eğitimi bölümü grubu ortalamasının 3,02 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Antrenörlük Eğitimi bölümü grubunun Rekreasyon bölümü grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 27'nin bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın Rekreasyon bölümü grubu ve Beden Eğitimi Öğrt. bölümü gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,015<0,05$). Rekreasyon bölümü grubunun ortalamasının 2,22, Beden Eğitimi Öğrt. bölümü grubu ortalamasının 3,12 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Beden Eğitimi Öğrt. bölümü grubunun Rekreasyon bölümü grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Faktörlerin Unvana Göre Analizi

Tablo 28. Unvana Göre Analizi

	Sahte Duygular	Derin Eylem	Gizlenen Duygular	İçsel İş Tatmini	Dışsal İş Tatmini
Kruskal-Wallis H	4,020	7,234	1,650	27,549	24,125
s.d.	4	4	4	4	4
P	,403	,124	,800	,000	,000

Tablo 28'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Sahte Duygular" düzeyleri unvana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($H=4,020$; $p=,403>0,05$).

Tablo 28'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Derin Eylem" düzeyleri unvana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($H=7,234$; $p=,124>0,05$).

Tablo 28'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "Gizlenen Duygular" düzeyleri unvana göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($H=1,650$; $p=,800>0,05$).

Tablo 28'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların "İçsel İş Tatmini" düzeyleri unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($H=27,549$; $p=,000<0,05$).

Tablo 28'deki Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların “Dışsal İş Tatmini” düzeyleri unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($H=24,125$; $p=,000<0,05$).

Tablo 28'in bulguları doğrultusunda Unvan gruplarına göre anlamlı farklılık tespit edilen İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini faktörlerindeki farklılığın hangi unvan gruplarından kaynaklandığını belirlemek için Mann-Whitney U testi uygulanacaktır. Test sonuçları Tablo 29'da verilmiştir.



Tablo 29. Unvana Göre Alt Gruplar Arasındaki Farklılık

Faktörler	Unvan	N	\bar{X}	Ss	U	P
İçsel İş Tatmini	Antrenör	114	3,60	,08	2069,500	,000
	Spor Eğitim Uzmanı	64	2,94	,10		
	Antrenör	114	3,60	,08	3848,500	,004
	Memur	90	3,31	,08		
	Antrenör	114	3,60	,08	1028,500	,523
	Şube/İlçe Müdürü	20	3,74	,17		
	Spor Eğitim Uzmanı	64	2,94	,10	2132,000	,012
	Memur	90	3,31	,08		
	Spor Eğitim Uzmanı	64	2,94	,10	311,500	,001
	Şube/İlçe Müdürü	20	3,74	,17		
	Memur	90	3,31	,08	617,000	,032
	Şube Müdürü	20	3,74	,17		
Dışsal İş Tatmini	Antrenör	114	3,22	,09	2223,000	,000
	Spor Eğitim Uzmanı	64	2,59	,09		
	Antrenör	114	3,22	,09	4219,500	,062
	Memur	90	2,97	,08		
	Antrenör	114	3,22	,09	1003,000	,457
	Şube/İlçe Müdürü	20	3,41	,20		
	Spor Eğitim Uzmanı	64	2,59	,09	2106,000	,009
	Memur	90	2,97	,08		
	Spor Eğitim Uzmanı	64	2,59	,09	332,500	,002
	Şube/İlçe Müdürü	20	3,41	,20		
	Memur	90	2,97	,08	656,500	,067
	Şube/İlçe Müdürü	20	3,41	,20		

Tablo 29'un bulgularına bakıldığında İçsel İş Tatmini faktöründeki farklılığın Antrenör unvan grubu ve Spor Eğitim Uzmanı unvan gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,000<0,05$). Antrenör unvan grubunun ortalamasının 3,60, Spor Eğitim Uzmanı unvan grubu ortalamasının 2,94 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Antrenör unvan grubunun Spor Eğitim Uzmanı unvan grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 29'un bulgularına bakıldığında İçsel İş Tatmini faktöründeki farklılığın Antrenör unvan grubu ve Memur unvan gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,004<0,05$). Antrenör unvan grubunun ortalamasının 3,60, Memur unvan grubu ortalamasının 3,31 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Antrenör unvan grubunun Memur unvan grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 29'un bulgularına bakıldığında İçsel İş Tatmini faktöründeki farklılığın Spor Eğitim Uzmanı unvan grubu ve Memur unvan gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,012<0,05$). Spor Eğitim Uzmanı unvan grubunun ortalamasının 2,94, Memur unvan grubu ortalamasının 3,31 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Memur unvan grubunun Spor Eğitim Uzmanı unvan grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 29'un bulgularına bakıldığında İçsel İş Tatmini faktöründeki farklılığın Spor Eğitim Uzmanı unvan grubu ve Şube/İlçe Müdürü unvan gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,001<0,05$). Spor Eğitim Uzmanı unvan grubunun ortalamasının 2,94, Şube/İlçe Müdürü unvan grubu ortalamasının 3,74 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Şube/İlçe Müdürü unvan grubunun Spor Eğitim Uzmanı unvan grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 29'un bulgularına bakıldığında İçsel İş Tatmini faktöründeki farklılığın Memur unvan grubu ve Şube/İlçe Müdürü unvan gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,032<0,05$). Memur unvan grubunun ortalamasının 3,31, Şube/İlçe Müdürü unvan grubu ortalamasının 3,74 olduğu

görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Şube/İlçe Müdürü unvan grubunun Memur unvan grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 29'un bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın Antrenör unvan grubu ve Spor Eğitim Uzmanı unvan gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,000<0,05$). Antrenör unvan grubunun ortalamasının 3,22, Spor Eğitim Uzmanı unvan grubu ortalamasının 2,59 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Antrenör unvan grubunun Spor Eğitim Uzmanı unvan grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 29'un bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın Spor Eğitim Uzmanı unvan grubu ve Memur unvan gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,009<0,05$). Spor Eğitim Uzmanı unvan grubunun ortalamasının 2,59, Memur unvan grubu ortalamasının 2,97 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Memur unvan grubunun Spor Eğitim Uzmanı unvan grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 29'un bulgularına bakıldığında Dışsal İş Tatmini faktöründeki farklılığın Spor Eğitim Uzmanı unvan grubu ve Şube/İlçe Müdürü unvan gruplarının tatmin düzeylerinde olduğu görülmektedir ($p=,002<0,05$). Spor Eğitim Uzmanı unvan grubunun ortalamasının 2,59, Şube/İlçe Müdürü unvan grubu ortalamasının 3,41 olduğu görülmektedir. Bulgular doğrultusunda Şube/İlçe Müdürü unvan grubunun Spor Eğitim Uzmanı unvan grubuna göre tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Faktörlerin Lisanslı Spor Yapma Durumuna Göre Analizi

Tablo 30. Lisanslı Spor Yapma Durumuna Göre Bağımsız Gruplar için Mann-Whitney U Testi

Faktörler	Lisanslı Spor Yapma Durumu	N	\bar{X}	Ss	U	P
Sahte Duygular	Yapmadım / Yapmıyorum	186	2,15	,96503	16146,500	,441
	Yaptım / Yapıyorum	182	2,25	1,03877		
Derin Eylem	Yapmadım / Yapmıyorum	186	3,39	1,06563	16007,500	,579
	Yaptım / Yapıyorum	182	3,34	,97526		
Gizlenen Duygular	Yapmadım / Yapmıyorum	186	2,71	,95396	15690,000	,381
	Yaptım / Yapıyorum	182	2,78	,98909		
İçsel İş Tatmini	Yapmadım / Yapmıyorum	186	3,38	,92777	15976,000	,560
	Yaptım / Yapıyorum	182	3,37	,83250		
Dışsal İş Tatmini	Yapmadım / Yapmıyorum	186	3,01	,95200	15492,000	,373
	Yaptım / Yapıyorum	182	3,09	,88522		

Tablo 30'daki U testi bulgularına göre çalışanların "Sahte Duygular" faktöründe lisanslı spor yapma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,441$; $p>0,05$). "Derin Eylem" faktöründe lisanslı spor yapma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,579$; $p>0,05$). "Gizlenen Duygular" faktöründe lisanslı spor yapma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,381$; $p>0,05$). "İçsel İş Tatmini" faktöründe lisanslı spor yapma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,560$; $p>0,05$). "Dışsal İş Tatmini" faktöründe lisanslı spor yapma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=,373$; $p>0,05$).

Faktörlere göre yapılan analizlerde lisanslı spor yapma durumuna göre herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 31. Çalışanların Duygusal Emeklerinin İçsel İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	20,428	3	6,809	9,630	,000^b
Kalıntı	251,728	356	,707		
Toplam	55,184	63			

a. Bağımlı değişken: İçsel İş Tatmini
b. Sabit değişken: Gizlenen Duygular, Derin Eylem, Sahte Duygular

Tablo 31’de çalışanların duygusal emeklerinin katılımcıların İçsel İş Tatmini üzerine etkisi verilmiştir. Tabloya göre çalışanların duygusal emeklerinin İçsel İş Tatmini üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($p=0.000<0,05$).

Tablo 32. Çalışanların Duygusal Emek Alt Boyutlarının İçsel İş Tatmini Üzerine Etkisi

Alt Boyutlar	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	t	p
	B	Std. Error	Beta		
(Sabit Katsayı)	2,686	,195		13,79 2	,000
Sahte Duygular	-,075	,048	-,087	- 1,577	,116
Derin Eylem	,227	,044	,265	5,153	,000
Gizlenen Duygular	,035	,050	,038	,694	,488

a. Bağımlı Değişken: İçsel İş Tatmini

Tablo 32’de Çalışanların duygusal emek alt boyutlarının İçsel İş Tatmini üzerine etkisi verilmiştir. Tabloya göre çalışanların duygusal emek alt boyutlarından olan Derin Eylem ($p=0,000<0,05$) alt boyutunun anlamlı düzeyde etkisinin olduğu, Sahte Duygular ($p=,116>0,05$) ve Gizlenen Duygular ($p=,488>0,05$) alt boyutlarının çalışanların İçsel İş Tatmin

düzeylelerine anlamlı derecede etkisinin olmadığı görülmüştür. Duygusal emeğin Derin Eylem alt boyutunun etkisinin (0,227) pozitif yönde olduğu söylenebilir.

Tablo 33. Çalışanların Duygusal Emeklerinin Dışsal İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	19,309	3	6,436	8,045	,000^b
Kalıntı	284,808	356	,800		
Toplam	304,117	359			
a. Bağımlı değişken: Dışsal İş Tatmini					
b. Sabit değişken: Gizlenen Duygular, Derin Eylem, Sahte Duygular					

Tablo 33’de çalışanların duygusal emeklerinin katılımcıların Dışsal İş Tatmini üzerine etkisi verilmiştir. Tabloya göre çalışanların duygusal emeklerinin Dışsal İş Tatmini üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($p=0.000<0,05$).

Tablo 34. Çalışanların Duygusal Emek Alt Boyutlarının Dışsal İş Tatmini Üzerine Etkisi

Alt Boyutlar	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	t	p
	B	Std. Error	Beta		
(Sabit Katsayı)	2,129	,207		10,276	,000
Sahte Duygular	,039	,051	,043	,767	,444
Derin Eylem	,208	,047	,230	4,445	,000
Gizlenen Duygular	,049	,053	,051	,920	,358
a. Bağımlı Değişken: Dışsal İş Tatmini					

Tablo 34’de Çalışanların duygusal emek alt boyutlarının Dışsal İş Tatmini üzerine etkisi verilmiştir. Tabloya göre çalışanların duygusal emek alt boyutlarından olan Derin Eylem ($p=0,000<0,05$) alt boyutunun anlamlı düzeyde etkisinin olduğu, Sahte Duygular ($p=,444>0,05$) ve Gizlenen

Duygular ($p=,358>0,05$) alt boyutlarının alışanların Dışsal İş Tatmin düzeylerine anlamlı derecede etkisinin olmadığı görülmüştür. Duygusal emeğin Derin Eylem alt boyutunun etkisinin (0,339) pozitif yönde olduğu söylenebilir. Duygusal emek alt boyutlarının çalışanların içsel ve dışsal iş tatminleri üzerine etkileri incelenmiş olup her iki bağımlı değişken de Derin Eylem alt boyutunun pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir.



5. TARTIŞMA

Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatı çalışanlarının çeşitli değişkenler açısından duygusal emek boyutlarının ve iş tatmin düzeylerinin incelendiği çalışmanın bu bölümünde, elde edilen bulgulardan hareketle ulaşılan sonuçlar benzer çalışmalarla tartışılmıştır.

Araştırmanın hem faktörler açısından hem de ölçeğin bütünü olarak Cronbach α katsayılarına göre güvenilir olduğu ortaya konmuştur. Gökmen (2017) tez çalışmasında yaptığı güvenilirlik analizinde Samimi Davranış için 0,845, Yüzeysel Davranış için 0,861, Derinlemesine Davranış için 0,797 ve İçsel Tatmin için 0,826, Dışsal Tatmin için 0,723 değerlerini bulmuştur. Dursun ve ark. (2014) ise araştırmasında sahte duygular (Cronbach's alpha=, 077), derinlemesine eylem (Cronbach's alpha=, 081) ve gizlenen duygular (Cronbach's alpha=, 074) olarak hesaplamışlardır. Çavuş ve Abdıladaev'in (2014) iş doyumu üzerine yapmış oldukları bir çalışmada Genel İş Doyumu için (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,91 olarak tespit edilirken, İçsel İş Doyum boyutu için 0,84, Dışsal İş Doyum boyutu için 0,82 değeri bulunmuştur. Elde edilen veriler neticesinde bu çalışmada tespit edilen güvenilirlik değerleri benzer araştırmalarla paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılanların 283 kişi ile %76,9'unu erkek cinsiyet grubu, 85 kişi ile %23,1'ini kadın cinsiyet grubu oluşturmaktadır. Polatkan'ın (2016) çalışmasında ise katılımcıların 88'i (% 33.2) erkek, 177'si (% 66.8) kadınlardan oluşmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda katılımcıların cinsiyete göre dağılımları araştırma ile benzerlik göstermemektedir.

Polatkan'ın (2016) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmasında duygusal emek alt boyutları ile cinsiyet değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmasına rağmen bu çalışmada çalışanların duygusal emeğin alt boyutlarından "Sahte Duygular" faktöründe cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p=,009$; $p<0,05$). Erkeklerin duygu skor ortalamalarının kadınlardan daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde 256 kişi ile %69,6'sını evli medeni durum grubu, 112 kişi ile %30,4'ünü ise

bekâr medeni durum grubunun oluşturduğu görülmektedir. Gökmen'in (2017) çalışmasına katılan çalışanların medeni duruma göre dağılımlarına bakıldığında katılımcıların %72.8'inin (199 kişi) evli, %27.2'sinin (74 kişi) bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Veriler ışığında iki çalışmanın medeni duruma göre dağılım noktasında benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Gökmen'in (2017) çalışmasında evli katılımcıların bekârlara oranla daha fazla samimi davranış gösterdiği ve daha fazla iş tatminine sahip olduğu sonucuna varılırken bu araştırmada duygusal emek alt boyutları ve iş tatmini boyutları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırmada çalışma süresi faktörü ile Sahte Duygular, Derin Eylem ve Dışsal İş Tatmini alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bulgularda Sahte Duygular boyutunun 5-10 yıl arası çalışanlarda en yüksek (2,32) 21+ yıl çalışanlarda ise en düşük (1,68) olduğu, Derin Eylem boyutunun 21+ yıl çalışanlarda en yüksek (3,98) 16-20 yıl arası çalışanlarda ise en düşük (2,87) olduğu, Dışsal İş Tatmini boyutunun 1 yıl daha az çalışanlarda en yüksek (3,67) iken 16-20 yıl arası çalışanlarda en düşük (2,59) olduğu görülmektedir. Özgün (2015) ise sadece yüzeysel davranış ile çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olabileceği sonucuna ulaşmıştır ($p=0.019$; $p<0,05$).

Araştırmadaki katılımcıların, 24 kişi ile %6,5'i 25 yaş ve altı yaş grubu, 189 kişi ile %51,4'ü 26-35 yaş grubu, 130 kişi ile %35,3'ü 36-50 yaş grubu ve 25 kişi ile %6,8'i 51 yaş ve üzeri yaş grubundan oluşmaktadır. İçöz'ün (2014) yapmış olduğu çalışma incelendiğinde yaşa göre dağılımın %10,2'sinin 21-25 yaş grubu, %50,9'unun 26-35 yaş grubu, %37,6'sının 36-50 yaş grubu ve %1,3'ünün 51 yaş ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. Verilerden yola çıkarak özellikle 26-35 arası yaş grubu dağılımlarının araştırma ile oldukça benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Çalışmaya katılım gösterenlerin gelir durumuna göre dağılımları incelendiğinde %3,8'i 1600 TL ve altı gelir grubu, %62,2'si 1601-3200 TL gelir grubu, %30,2'si 3201-4800 TL gelir grubu, %3,8'i 4801 TL ve üzeri gelir grubundan oluştuğu görülmektedir. Oklu'nun (2018) araştırmasında katılımcıların %47,4'ü 3000-3999 TL gelir düzeyi, %26,7'si 2000-2999 TL

gelir düzeyi; %20,5'i 4000-4999 TL gelir düzeyi; %4,6 5000-5999 TL gelir düzeyi ve % ,8'i 6000 TL ve üzeri gelir düzeyinden olduğu belirlenmiştir. Bulgular değerlendirildiğinde aylık gelir durumuna göre yapılan analizlerin iki çalışmada önemli derecede farklılık gösterdiği görülmektedir.

Araştırmadaki katılımcıları 66 kişi ile %17,9'unu Lise ve altı eğitim grubunun, 36 kişi ile %9,8'ini Önlisans eğitim grubunun, 234 kişi ile %63,6'sını Lisans eğitim grubunun ve 32 kişi ile %8,7'sini Lisansüstü eğitim grubunun oluşturduğu görülmektedir. Faktörlerin eğitim durumuna göre analizi için yapılan Kruskal-Wallis H testi bulgularına göre çalışanların eğitim durumları ile içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Urhan (2014) da çalışmasında iş tatmini ve eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit etmiştir (F=8,343; p<0.05). Araştırma bulgularına göre eğitim seviyesinin yükseldikçe iş tatmininin azaldığı ifade edilmiştir. Eryücel (2008) de çalışmasında içsel iş tatmini ile eğitim durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma söz konusu çalışmalarla karşılaştırıldığında eğitim durumunun iş tatminine etkisi açısından benzerlik göstermektedir.

Duygusal Emek ve İş Tatmini konularında özellikle hizmet sektöründe ve çeşitli alanlarda faaliyet gösteren kamu ve özel kuruluşlarda benzer çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırma birçoğundan farklı olarak spor hizmeti veren bir kamu kuruluşunda uygulanmış ve ankete katılan çalışanlara yukarıda belirtilen demografik bilgilerin yanında Mezun Olunan Bölüm, Spor Yapma Durumu ve Unvan bilgileri de sorulmuş olup tüm değişkenlerle ilgili elde edilen bulgular detaylı olarak sonuç bölümünde ele alınmıştır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Duygusal Emek Boyutları ve İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi amacı ile yapılan bu araştırmada yapılan istatistiksel analizler sonucu elde edilen veriler aşağıda belirtilmiştir.

- Araştırmadaki katılımcıların 24 kişi ile %6,5'i 25 yaş ve altı yaş grubu, 189 kişi ile %51,4'ü 26-35 yaş grubu, 130 kişi ile %35,3'ü 36-50 yaş grubu ve 25 kişi ile %6,8'i 51 yaş ve üzeri yaş grubundan oluşmaktadır (**Tablo 1**).
- Araştırmadaki katılımcıların 283 kişi ile %76,9'unu erkek cinsiyet grubu, 85 kişi ile %23,1'ini kadın cinsiyet grubundan oluştuğu belirlenmiştir (**Tablo 2**).
- Araştırmadaki katılımcıların 256 kişi ile %69,6'sını evli medeni durum grubu, 112 kişi ile %30,4'ünü ise bekâr medeni durum grubu oluşturmaktadır (**Tablo 3**).
- Araştırmadaki katılımcıların 14 kişi ile %3,8'i 1600 TL ve altı gelir grubu, 229 kişi ile %62,2'si 1601-3200 TL gelir grubu, 111 kişi ile %30,2'si 3201-4800 TL gelir grubu, 14 kişi ile %3,8'i 4801 TL ve üzeri gelir grubundan oluşmaktadır (**Tablo 4**).
- Araştırmadaki katılımcıların 66 kişi ile %17,9'unu Lise ve altı eğitim grubunun, 36 kişi ile %9,8'ini Önlisans eğitim grubunun, 234 kişi ile %63,6'sını Lisans eğitim grubunun ve 32 kişi ile %8,7'sini Lisansüstü eğitim grubunun oluşturduğu görülmektedir (**Tablo 5**).
- Araştırmadaki katılımcıların 183 kişi ile %49,7'sini diğer grubunun, 69 kişi ile %18,8'ini Spor Yöneticiliği grubunun, 56 kişi ile %15,2'sini Antrenörlük grubunun, 54 kişi ile %14,7'sini Beden Eğitimi Öğretmenliği grubunun, 6 kişi ile %1,6'sını Rekreasyon grubunun oluşturduğu anlaşılmaktadır (**Tablo 6**).
- Araştırmadaki katılımcıların 114 kişi ile %31'i Antrenör grubundan, 64 kişi ile %17,4'ü Spor Eğitim Uzmanı grubundan, 90 kişi ile %24,5'i

Memur grubundan, 20 kişi ile %5,4'ü Şube Müdürü grubundan ve 80 kişi ile %21,7'si diğer unvan gruplarından oluşmaktadır (**Tablo 7**).

- Araştırmadaki katılımcıların 29 kişi ile %7,9'unu 1 yıl ve daha az çalışma süresi grubu, 112 kişi ile %30,4'ünü 2-4 yıl çalışma süresi grubu, 161 kişi ile %43,8'ini 5-10 yıl çalışma süresi grubu, 21 kişi ile %5,7'sini 11-15 yıl çalışma süresi grubu, 24 kişi ile %6,5'ini 16-20 yıl çalışma süresi grubu ve 21 kişi ile %5,7'sini 21 yıl ve üzeri çalışma süresi grubu oluşturmaktadır (**Tablo 8**).
- Araştırmadaki katılımcıların 186 kişi ile %50,5'ini Lisanslı Spor Yapmayan grubu, 182 kişi ile %49,5'ini Lisanslı Spor Yapan grubu oluşturmaktadır (**Tablo 9**). Elde edilen verilere göre spor hizmeti veren bir kuruluştaki görev yapan çalışanların spor yapma oranlarının daha yüksek olması gerektiği söylenilebilir.
- Araştırmaya dahil edilen taşra teşkilatlarının bulunduğu iller **Doğu** (Bingöl, Elazığ, Erzincan, Gaziantep, Malatya, Sivas) ve **Batı** (Antalya, Aydın, Bolu, Kocaeli, Samsun) bölgesi olarak iki gruba ayrılmıştır. Araştırmadaki katılımcıların 172 kişi ile %46,7'si Batı grubundan, 196 kişi ile %53,3'ü Doğu grubundan oluşmaktadır (**Tablo 10**).
- Araştırmada kullanılan ölçekler ve maddelerin Cronbach α katsayıları incelendiğinde; Sahte Duygular alt boyutunun tutarlılık katsayısının ,760 olduğu, Derin Eylem alt boyutunun ,789 olduğu, Gizlenen Duygular alt boyutunun ,742 olduğu, İçsel İş Tatmini alt boyutunun ,919 olduğu, Dışsal İş Tatmini alt boyutunun ,884 olduğu ve ölçeğin tümünün Cronbach α katsayısının ise ,914 olduğu görülmüştür (**Tablo 11**).
- Araştırma sonucunda elde edilen verilerin normallik dağılım analizi yapıldığında verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiş ve uygulanan analiz kapsamında Kolmogorov-Smirnov varsayım testi kullanılmıştır. Test sonucunda ölçeklerin alt boyutları incelendiğinde; Sahte Duygular (n=368, p=0,000), Derin Eylem (n=368, p=0,000), Gizlenen Duygular (n=368, p=0,000), İçsel İş Tatmini (n=368, p=0,000) ve Dışsal İş Tatmini (n=368, p=0,004) olduğu görülmüştür.

Bu varsayım neticesinde iki bağımsız değişkeni karşılaştırmak için non-parametrik testlerden Mann-Whitney U Testi, ikiden daha fazla bağımsız değişkeni karşılaştırmak için ise Kruskal-Wallis H Testi kullanılmıştır (**Tablo 12**).

- Cinsiyete göre yapılan faktör analizi sonucunda Sahte Duygular faktörünün cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır (**Tablo 13**). Bulgular doğrultusunda erkek çalışanların kadınlara oranla sahte duygular gösterebilme (rol yapma) düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu farklılığın oluşmasında toplumsal hayatta yer alan kadınların erkeklere göre daha duygusal yapıda olmaları gösterilebilir.
- Medeni duruma göre yapılan faktör analizinde ise ölçeklerin hiçbir alt boyutu ile anlamlı farklılık tespit edilememiştir (**Tablo 14**).
- Bölgeye göre yapılan faktör analizi sonucunda batı bölgesinin doğu bölgesine göre Sahte Duygular alt boyutunda duygu düzeylerinin ve Dışsal İş Tatmini alt boyutunda tatmin düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (**Tablo 15**).
- Yaş gruplarına göre Sahte Duygular, Derin Eylem, Dışsal İş Tatmini alt boyutları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiş (**Tablo 16**), bu farklılığının hangi yaş gruplarından geldiğini belirlemek için yapılan testlerde; 25- yaş grubunun Sahte Duygular düzeyinin diğer yaş gruplarına göre daha büyük olduğu, 51+ yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre Derin Eylem farkındalık düzeyinin daha büyük olduğu ve 36-50 yaş grubunun 26-35 yaş grubuna göre Dışsal İş Tatmini düzeyinin daha fazla olduğu görülmüştür (**Tablo 17**). Bulgular doğrultusunda yaş arttıkça Derin Eylem farkındalık düzeyinin arttığı, Sahte Duygular düzeyinin düştüğü ve Dışsal İş Tatminin arttığı söylenilebilir.
- Aylık gelir durumuna göre katılımcıların Derin Eylem, İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini alt boyutları arasında anlamlı bir fark olduğu (**Tablo 18**), bu farkı Derin Eylem alt boyutunda 1600- TL gelir grubu ve 4801+ TL, 1601-3200 TL gelir grubu ve 4801+ TL gelir grupları

arasındaki farklılıkların, İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini alt boyutlarında ise 1600- TL gelir grubu ile diğer gelir grupları arasındaki farklılıkların oluşturduğu anlaşılmaktadır (**Tablo 19**). Elde edilen sonuçlara göre gelir düzeyi daha düşük olan çalışanların İçsel ve Dışsal İş Tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenilebilir.

- Eğitim durumuna göre yapılan analizlere göre duygusal emek alt boyutları ile herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmazken, İçsel ve Dışsal İş Tatmini alt boyutlarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir (**Tablo 20**). İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini alt boyutlarında en düşük tatmin düzeylerinin lisansüstü eğitim durumunu işaretleyen çalışanlar olduğu ve diğer gruplarda da eğitim seviyesinin yükseldikçe tatmin düzeylerinin düştüğü görülmektedir (**Tablo 21**).
- Araştırmaya katılanların çalışma sürelerine göre yapılan analiz sonucunda Sahte Duygular, Derin Eylem ve Dışsal İş Tatmini alt boyutlarında anlamsal farklılıklar tespit edilmiştir (**Tablo 22**). Sahte Duygular alt boyutunda 21 yıl ve üzeri çalışma süresi grubu ve 1 Yıl ve daha az çalışma süresi gruplarının ortalamalarının diğer gruplara oranla daha düşük olduğu görülmüştür (**Tablo 23**). Buna paralel olarak Derin Eylem alt boyutunda da 21 yıl ve üzeri çalışma süresi grubu ve 1 Yıl ve daha az çalışma süresi gruplarının ortalamalarının diğer gruplara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür (**Tablo 24**). Dolayısıyla çalışma hayatının henüz başında olan 1 yıl ve daha az çalışanlar ile meslek yıllarında 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olan çalışanların, iş hayatlarında kendilerinden beklenen duyguları rol yaparak göstermek yerine gerçekten hissetmeye çaba sarf ederek yansıttıkları söylenilebilir. Yine benzer bir şekilde Dışsal İş Tatmini alt boyutunda 1 yıl ve daha az çalışma süresi grubunun ortalama tatmin değerinin 2-4 yıl, 5-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri çalışma süresi gruplarının ortalama değerlerine göre daha fazla olduğu saptanmıştır (**Tablo 25**).

- Araştırmadaki katılımcılardan BESYO mezunu olanların mezun oldukları bölüme göre yapılan analizi sonrasında duygusal emek alt boyutları ile anlamlı farklılık bulunamazken, İçsel ve Dışsal İş Tatmini alt boyutlarının mezun olunan bölüme göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır (**Tablo 26**). Spor Yöneticiliği bölümü mezunlarının İçsel ve Dışsal İş Tatmini ortalama değerlerinin Beden Eğitimi Öğretmenliği ve Antrenörlük Eğitimi bölümü mezunlarından daha düşük olduğu belirlenmiştir (**Tablo 27**). Bu durumun nedenleri arasında Spor Yöneticiliği mezunlarının almış oldukları eğitime bağlı olarak daha çok yönetici pozisyonunda çalışma isteklerine rağmen çok fazla kariyer olanakları olmayan taşra teşkilatlarında idari işlerde memur olarak görevlendirilmeleri gerçeği gösterilebilir.
- Katılımcıların unvanı ile alt gruplar arasındaki farklılık testinde duygusal emek alt boyutları ile herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmazken, İçsel ve Dışsal İş Tatmini alt boyutlarının unvana göre anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır (**Tablo 28**). Spor Eğitim Uzmanı unvanlı katılımcıların İçsel ve Dışsal İş Tatmini ortalama değerlerinin Antrenör, Memur ve Şube Müdürü unvanlı çalışanlardan daha düşük olduğu, Antrenör unvanlı katılımcıların İçsel İş Tatmini ortalama değerlerinin Memur unvanlılardan daha fazla olduğu ve Şube Müdürü unvanlı katılımcıların İçsel ve Dışsal İş Tatmini ortalama değerlerinin en yüksek grup olduğu sonucuna varılmıştır (**Tablo 29**).
- Spor yapma durumuna göre yapılan faktör analizinde duygusal emek ve iş tatmini ölçeklerinin hiçbir alt boyutu ile anlamlı farklılık tespit edilememiştir (**Tablo 30**).
- Çalışanların duygusal emeklerinin İçsel İş Tatmini üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (**Tablo 31**). Duygusal emek alt boyutlarından olan Derin Eylem alt boyutunun anlamlı düzeyde etkisinin olduğu, Sahte Duygular ve Gizlenen Duygular alt boyutlarının ise çalışanların İçsel İş Tatmin düzeylerine anlamlı derecede etkisinin olmadığı görülmüştür (**Tablo 32**).

- Çalışanların duygusal emeklerinin Dışsal İş Tatmini üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (**Tablo 33**). Duygusal emek alt boyutlarından olan Derin Eylem alt boyutunun anlamlı düzeyde etkisinin olduğu, Sahte Duygular ve Gizlenen Duygular alt boyutlarının çalışanların Dışsal İş Tatmin düzeylerine anlamlı derecede etkisinin olmadığı belirlenmiştir (**Tablo 34**). Analiz sonuçlarından görülmektedir ki yapmış olduğu işte kendisinden beklenen davranışı sergileyen ve gösterdiği davranışı hissetmeye çalışan kişiler, işlerini sahiplendiklerinden dolayı içsel ve dışsal anlamda daha yüksek iş tatmini yaşamaktadırlar.

6.2. Öneriler

Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Duygusal Emek Boyutları ve İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi amacı ile yapılan bu araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi neticesinde alana katkısı olabileceğine inanılan şu öneriler sıralanabilir;

- Çalışanların iş tatmin düzeylerinin artırılması adına ek ücret ve terfi imkânı noktasında gerekli teşvik mekanizmaları oluşturulabilir.
- Kurum tarafından çalışanların aidiyetlerini geliştirmek, birliktelik duygusunu artırmak ve iş tatmin seviyelerini yükseltmek adına çeşitli sosyal ve kültürel aktiviteler düzenlenebilir.
- Duygusal emek davranışlarının geliştirilmesi ve örgüt lehinde kullanılması kapsamında eğitici kurs, seminer, panel gibi çeşitli etkinlikler düzenlenebilir ve kurum adına yazılı bir davranış kuralları metni hazırlanabilir.
- Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde uzun yıllardır yapılmayan görevde yükselme sınavının belirli bir süre kurum içinde çalışma şartı ile birlikte yeniden yapılarak çalışanların kuruma aidiyet duygusu ve güveni sağlanabilir. Yapılacak bu sınavda özellikle BESYO mezunu olan personellere öncelik tanınması, eğitim seviyesi ve mesleki deneyime göre değerlendirme yapılarak liyakata

önem verilmesi gelecekte çok başarılı sporcu, antrenör ve spor yöneticilerinin yetiştirilmesi konusunda son derece önemli olacaktır.

- Araştırma farklı demografik değişkenlerle yeniden ele alınabilir, duygusal emek ve iş tatmini ile kamu sektörü ve özel sektör karşılaştırmaları yapılabilir.
- Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olabilmesi için yapmış oldukları işle ilgili özdeşleşme düzeylerinin artırılması gerektiği önerilmektedir.



KAYNAKLAR

- Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators, *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3):137-146.
- Adelmann, P. K. (1995). Emotional Labor As a Potential Source of Job Stress. In S.L. Sauter & L.R. Murphy (Eds.) *Organizational Risk Factors for Job Stress*. American Psychological Association, Washington DC.
- Akbıyık, M. (2013). Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4:1-25.
- Alan, H. (2010). Bilgi İşçilerinin İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Kamu Kurumunda Çalışan Bilgi İşçileri Üzerinde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 32.
- Altın Gülova, A., Palamutçuoğlu, B.T., ve Palamutçuoğlu. (2013). 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*, 28(2):41-74.
- Anat, R. ve Sutton, R. I. (1987). 'Expression of Emotion as Part of the Work Role' *Academy of Management Review*, 12:23-37.
- Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review*, 18(1): 88-115.
- Aşan, Ö. ve Özyer, K. (2008). Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3):129-151.
- Bacak, B., & Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 5(1):30-44.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(1):1-30.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*: İstanbul: Kariyer Yayıncılık: 390.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*: İstanbul: Kariyer Yayıncılık: 393.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Süreci*. Ankara: Feryat Matbaası.
- Baycan, F. A. (1985). Farklı Gruplarda Çalışan Kişilerde İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi. *Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi*, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.

- Bayrak Kök, S. (2006).  ş Tatmini ve  rg tsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 20:1-11.
- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss, H. M. ve Gren, S. G. (2006), ‘Episodic Processes in Emotional Labor: Perceptions of Affective Delivery and Regulation Strategies’ *Journal of Applied Psychology*, 91:1053-1065.
- Berberoğlu, M. ve Sağlam, B. (2010). Meslek Yüksekokulu Akademik Personellerinin Tükenmişliği ve  ş Tatmini  zerine Bir Araştırma.
- Borritz, M. (2006). Burnout in Human Service Work-Causes and Consequence, Denmark, National Institute of Occupational Health, PhD Thesis.
- Bozkurt,  . ve Bozkurt İ. (2008).  ş Tatminini Etkileyen  şletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*: 9(1):1-18.
- Budak, G. (1999).  şletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol, İzmir Ticaret Odası Yayınları, İzmir: 50.
- Carol, K. (2004). “Supervisors Vital to Job Satisfaction” *Tribune News Service*, January: 4109.
- Ceylan, A. (1998). Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu “Teori ve Uygulama”. Gebze: Yayın No: 2.
- Ceylan, A. (2014). Y netimde İnsan ve Davranış, Kuşak Matbaası, (3. Baskı), İstanbul: 155.
- Chang, C. H. ve Chiu, J. M. (2004). Flight Attendant’s Emotional Labor and Exhaustion in the Taiwanese Airline Industry, *Journal of Service Science and Management*, 2(4):305-311.
- Chu, K. H. ve Murrmann, S. K. (2006). ‘Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale’ *Tourism Management*, 27:1181-1191.
- Chu, K. H., Baker, M. A. ve Murrmann, S. K. (2012). ‘When We are Onstage, We Smile: The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes’ *International Journal of Hospitality Management*, 31:906– 915.
- Company, 1991:117.
- C celoğlu, D. (1994). İnsan ve Davranışı. Psikolojinin Temel Kavramları. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- arıkcı, İ. H. (2001). “alışanlarda  ş Tatminini Etkileyen Kişisel  zellikler ve  rg tsel Sonuçları, Süpermarket alışanları  zerine Bir Araştırma”, *Verimlilik Dergisi*, 4:162-178.
- Çavuş, ř., Andılđaev, M. (2014). Kirgizistan Devlet  niversitelerinde çalışan  ğretim Elemanlarının  ş Doymu, *Turkish Journal Of Education*, 3(3)
- elik Keleş, H. N. (2006).  ş Tatmininin  rg tsel Bağlılık  zerindeki Etkisine İlişkin İlaç  retim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- imen, M. (2012). Özel Bakım Merkezinde alışan Personelin Tükenmişlik ve  ş Doym Düzeylerine Yönelik Bir alışma, *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, Ocak: 3(1):22.
- Çoruk, A. (2014). Yüksek  ğretimde Kurumlarında Görev Yapan İdari Personelin Duygusal Emek Davranışları, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1):79-93.

- Dahling, J. J., Luis A. P. (2010). Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies. *Personality and Individual Differences*.48 (5):574-578.
- Daniel C. Feldman, Hugh J. Arnold, (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, Mc Graw – Hill International Book Company, Auckland: 192.
- Deadrick, D. L. ve McAfee, R. B. (2001). ‘Service with a Smile Legal and Emotional Issues’ *Journal of Quality Management*, 6:99-110.
- Değirmenci, S. (2010). *Hemşirelerin Duygusal Emek Davranışı ve Etkileyen Faktörler*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, N. (2010). *Örgüt Kültürü İş Tatmini İlişkisi (Plastik Sektöründe Bir Araştırma)*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Dennis W. Organ, Andreas, L. (1995). *Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior*, *The Journal of Social Psychology*, No: 135/3,:345
- Diefendorff JM, Croyle MH, Gosserand RH (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66: 339-357.
- Diñç Özcan, E. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. Beta, İstanbul.
- Doğar, Y. (1994). *Türk Spor Yönetiminde Ademimerkezleşme Eğilimleri*, M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Dursun, S., Aytaç, S., Bayram, N. (2014). *Duygusal Emek Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması*, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3):10-18.
- Eğimli, A. T. (2009). *Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3):35-52.
- Ekenci G., Serarslan M. Z. (1997). *Gelişim Aşamaları Bakımından Türk Spor Teşkilatının Değerlendirilmesi*, *Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2:72-80.
- Erdoğan, İ.(1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, No: 266:238.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 7.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul: 2003.
- Ergül, O. (2015). *Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkal, M. (2000). *Sosyoloji. Toplum Bilimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Eroğan, İ. *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 2. Baskı, 266: 249.
- Eroğlu, E. (2010). *Örgütsel İletişimin İş Görenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi*, Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 6(3):18-33.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*, Beta, İstanbul.

- Eryücel, M. E. (2008). Türkiye'deki Özel Spor Merkezlerinde Çalışan Personelin İş Tatmin Seviyeleri, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Espeland, K. E. (2006). Overcoming Burnout: How To Revitalize Your Career The Journal of Continuing Education for Nursing, 37(4):178-184.
- Fişek, K. (1985). Türk Spor Tarihi, Gerçek Yayınevi, İstanbul. GSGM, (1996) Kanun Tasarıları, GSGM Yayını, Ankara.
- Genç, V. (2013). Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Ve Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Ghazzavi, I. (2008). Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda, The Business Review, Vol: 11:1-10.
- Glomb TM, Tews MJ (2004). Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development. Journal of Vocational Behavior, 64:1-23.
- Göç, A. (2017). Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Gökmen, G. (2017). Kamu Çalışanlarında İş Tatmini, Duygusal Emek ve İş Stresi, Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bartın.
- Grandey A., Brotheridge C.M. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". Journal of Vocational Behavior 60:17-39.
- Grandey, A. (1999). The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance (Unpublished Doctoral Dissertation). Colorado State University, Colorado.
- Grandey, A.A. (2000). Emotion Regulation in The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor. Journal of Occupational Health Psychology, 5(1):95-110.
- Gross, J. J. (1998). Antecedents and Response Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression and Physiology. Journal of Personality and Social Psychology. No: 74(1):224-237.
- GSB Teşkilat Şeması, Gençlik ve Spor Bakanlığı Resmi İnternet Sitesi, <http://www.gsb.gov.tr/Sayfalar/35/10/teskilat-semasi.aspx>, Erişim Tarihi: 13.12.2018.
- Güler, B. (2014). Akademik Gelişim Süreci ve Akademisyenlerin İş Tatmini Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Almanya Ve Türkiye Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Günbayı, İ. (2000). Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Gündüz, İ. (2017). Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Kuşadası'ndaki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma,

- Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Güner A. R. (2002). Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güngör Delen, M. (2017). Emek Sürecinde Son Nokta Duygusal Emek ve Tinsel Emek. İstanbul.
- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları, Kamu-İş, İstanbul, 11(1), 167-184.
- Gürsoy, D., Boylu, Y. ve Avcı, U. (2011). 'Identifying the Complex Relationships Among Emotional Labor and Its Correlates' International Journal of Hospitality Management, 30(4):783-794.
- Halsey, W. (1988). Macmillan Contemporary Dictionary, ABC Tanıtım Basımevi, (1. Edition), İstanbul.
- Hochschild, A. R. (2003). The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. Berkeley, University of California Press Third Edition, London, England.
- İçöz, S. (2014). Afyonkarahisar İlinde Görev Yapan Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Bilgi Paylaşımı Düzeylerinin Değerlendirilmesi, Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1),:119-135.
- Judge, T. A. ve H. Church. (2000). "Job Satisfaction: Research and Practice" Industrial and Organizational Psychology, C.L.COOPER ve E.A. LOCKE, Blackwll Publishers Ltd., UK, : 174.
- Kart, E. (2011). Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, Çalışma ve Toplum, 3:215-230.
- Katz, D. (1977). Öğütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev: Halil Can, Yavuz Bayar, Doğan Basımevi TODAİ Yayınları, Ankara, No: 167: 413.
- Kaya, E. (2009). Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri İle İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Keser, A. (2007). İş Tatmininden Yaşam Tatminine Bireysel Tatmin. T. Solmuş (Ed.). Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kuramdan Uygulamaya İş Yaşamında Psikoloji, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul: 223-237.
- Keten, M. (1974). Türkiye'de Spor, Ayyıldız Matbaası, Ankara.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamasında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 28(2):115-136.
- Kim MJ, Han YS. (2009). Relationship Between Emotional Labor Consequences and Employees' Coping Strategy. Asia Pasific Journal of Tourism Research 14(3):225-239.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1):291-317.

- Köksel, L. (2009). İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Köse, S., Oral, L., TÜresin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 12(2):165-185.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). 'Exploring the Dimensions of Emotional Labor: Hochschild's Work' Management Communication Quarterly, 14:8-49.
- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, (12.th Edt), Twelfth Edition, McGraw-Hill/Irwin Companies, New York: 145.
- Monaghan, Diane M. (2006). Emotional Labor In Customer Service Work: The Percerved Difficulty and Dispositional Antecedents. Yayınlanmamış doktora tezi, The Graduate Faculty of The University, Akron.
- Morris JA, Feldman DC. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. The Academy of Management Review 21(4): 986-1010.
- Morris, J.A., Feldman, D.C. (1997). Managing Emotions In the Workplace. Journal of Managerial Issues, 9(3):257-274.
- Oklu, M. N. (2018). Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki, Uşak İli Kamu Çalışanları Örneği, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak.
- Oral, L., Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 16(2):463-492.
- Öçer, A. ve Bayuk, N. (2001). Müşteri Memnuniyeti, Pazarlama Dünyası, 15 (2):24-45.
- Öz, E. Ü. (2007). Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi. İstanbul: Beta.
- Özarslan, M. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Özbenli, Ş. (1999). The Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Intention to Turnover and Job Performance", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, E. D. (2011). Örgüt Yapısı ve İş Tatmini, Beta Yayın, (1. Baskı), İstanbul: 122.
- Özdamar, S. (1988). Endüstriyel İlişkiler ve Verimliliğin Önemi, Türkiye'de Endüstriyel İlişkiler ve Verimlilik Semineri Notları", MPM Yayınları, Ankara: 376.
- Özgen, I. (2010). Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özgün, A (2015) Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül

- Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). Örgütsel Davranış, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Öztürk, A. ve Güzelsoydan, Y. S. (2001) “Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Mart, 15(1-2):334.
- Pala, T. (2008). Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyleri ve Boyutları. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Mersin.
- Pelit, Elbeyi ve Türkmen, F. (2008). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1):117-139.
- Polatkan, N. N., (2016) Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Pugh, S. D. (2001). Service With a Smile: “Emotional Contagion In the Service Encounter” *Academy of Management Journal*, c.44:1018-1027.
- Pugliesi, K. (1999). The Consequences of Emotional Labour: Effects of Work Stress, Job Satisfaction, and Well-being. *Motivation and Emotion*, 23(2):125- 154.
- Rathi N, Bhatnagar D, Mishra SK. (2013). Effect of Emotional Labor On Emotional Exhaustion and Work Attitudes Among Hospitality Employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 12(3):273-290.
- Salovey, P. ve Grewal, D. (2005). “The Science of Emotional Intelligence”, *Current Directions in Psychological Science*, 14(6):281-285.
- Saygan, F. N. (2013). Kurumsal Sürdürülebilirliğin İş Tatminine ve Duygusal Bağlılığa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: 39.
- Schermerharn JR, Hunt JG and Osborn RN. (1994). *Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, Jhon Wiley and Sons. Inc.. New York: 144.
- Seçer, H. Ş. (2007). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *İnsan Kaynakları Yönetiminin İçinde*. Sosyal Siyaset Konferansları Kitap, 50:813-834.
- Sevimli, F. ve İşcan, F. Ö. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, (5):55-64.
- Sezgin, M. (2009). İş Tatmini Üzerine Bir Odak Grup Çalışması, CBÜ, SBE, YYLT, Manisa: 23-24.
- SGM Stratejik Plan, Spor Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sitesi, <http://sgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/256/114/Strateji>, Erişim Tarihi: 25.12.2018.
- SGM Tarihçesi, Spor Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sitesi, <http://sgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/112/105/Tarihce>, Erişim Tarihi: 13.12.2018.
- Shuler, S. ve Sypher, B. D. (2000). Seeking Emotional Labor. *Management Communication Quarterly*, 14:50-89.

- Sıgır, U. ve Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, S.U.İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(12):131-154.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul: 62.
- Spector, P. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of Job Satisfaction Survey, American Journal of Community Psychology, 13:693-713.
- Spectot, P., Timothy, A. J., Sharon, P., Amy, A. C., Daniel, H. ve Remus, I. (2009). İş Tatmini: Kültürlerarası Bir İnceleme. N. Anderson, D. S. Öneş, H. K. Sinangil, C. Vıswesvaran (Ed.). Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi 2. Cilt., Literatür Yayınları, İstanbul.
- Süner, Z. (2014). İş Yükümlülüklerinin İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay: 25-26.
- Şefik, K. (2006). Alan ve Alan Dışından Atanan Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: 39.
- Şekeroğlu, M. Ö. (2013). Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Yaşam Doyumuyla İlişkinin İncelenmesi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Şen, T. (2008). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şenturan, Ş. ve Kamitoğlu, Z. (2007). Yönetimsel Etkinliğin Artırılmasında Güdülenmenin Rolü, Yönetimsel ve Örgütsel Açından İnsan Kaynakları, İstanbul: Beta Yayınları: 37-55.
- Şişman, F. A. (2007). İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama). Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Takım, A. (2012). Örgütsel Çatışmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi (Bir Kamu Kurumunda Uygulama), İAÜ, SBE, YYLT, İstanbul: 46.
- Temel, A., Yakın, M. ve Misci, S. (2006). Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması. Yönetim ve Ekonomi, 13 (1):27-38.
- Tevruz, S. (2002). Güdülenme Örgütte Kişisel Gelişim, Nobel Yayınları, Ankara.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri. İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1).
- Torland, M. (2011). Emotional Labour and Job Satisfaction of Adventure Tour Leaders: Does Gender Matter?., Annals of Leisure Research, 4(4):369-389.
- Tutar, (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:12:98-111.

- Tümgan, C. (2007). Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Türk Dil Kurumu. (2005). Türkçe Sözlük (10. Baskı). Ankara: TDK Yayınları.
- Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı Nizamnamesi, Numune Matbaası, İstanbul, 1935.
- Urhan, S. (2014). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Urlu, F. (2010). İş Tatmini Unsurları: Sakarya Üniversitesi Araştırma Görevlileri Örneği, SAÜ, SBE, YYLT, Sakarya: 19.
- Uyargil, C. (1988). İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, Türkiye’de Özel Sektörde Yapılmış Bir İş Tatmini Araştırması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Uyguç, N., Arbak, Y., Duygulu, E., Çıraklar, N. (1998). İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayımı Altında İncelenmesi, DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 13(2):193.
- Üngüren, E., Algür, S., Cengiz, F. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(27):36-56.
- Üngüren, E. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeyleri, Journal of Yaşar University, 2010, Cilt: 17(5):2.
- Ünler Öz, E. (2007). Duygusal Emek Davranışlarının İş Sonuçlarına Etkisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Vecchio, Robert. Organizational Behavior. London: Mc Graw Hill Book,
- Weiss, D. J., Davis, R.V., Lofquist, L. H. ve England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Work Adjustment Project Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Wharton A.S., Erickson R.J. (1993). Managing Emotions on The Job and At Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles. Academy of Management Review 18(3):457-486.
- Wharton, A. S. (1993). The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on The Job, Work and Occupations, 20:205-232.
- Wharton, A. S. (1999). The Psychosocial Consequences of Emotional Labor, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, c.561(1):158-176.
- Wharton, A.S. (1996). Service With a Smile Understanding the Consequences of Emotional Labor. Working in the Service Society. Editors C. L. MacDonald; C. Sirianni. US: Temple University Press:465.
- Wong J.Y. ve Wang C. H. (2009). Emotional Labor of The tour Leaders: An Exploratory Study. Tourism Management, 30:249-259.
- Yakar, S. (2015). Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

- Yang, F. ve Chang, C. (2008), 'Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Clinical Nurses: A Questionnaire Survey' *International Journal of Nursing Studies*, 45:879–887.
- Yavuz, N. (2015). Çalışanların Etik Liderlik Algılamalarının İş Tatminini Arttırma Yönündeki Etkisi: Telekomünikasyon Firmasında Ampirik Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal, Bilimler, Enstitüsü, İstanbul:26.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması, *Bilgi Güz*, (55):243-264.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık:50.
- Yew, L. (2008). "Job Satisfaction And Affective Commitment: A Study Of Employees In The Tourism Industry In Sarawak, Malaysia", *Sunway Academic Journal*, (4):27-43.
- Yıldız, H. (2009). Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin ve Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: "Başka Bir Yol Daha Olmalı!", *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27(2):164.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara: 63.

EKLER

EK-1.

Merhaba Sayın Katılımcı,

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalında yürütmekte olduğum ‘‘Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Duygusal Emek Boyutları ve İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi’’ konulu yüksek lisans tezim ile ilgili anket çalışması yapmaktayım.

Aşağıda yer alan kişisel bilgiler bölümü ve arka sayfadaki anketlerde yer alan ifadeleri dikkatlice okuyarak sizin için en uygun ifadeyi ‘‘X’’ işareti ile belirtiniz. Elde edilen veriler sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacak olup her hangi bir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır.

Zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim.

Sefa YILDIZ
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Yüksek Lisans Öğrencisi

I - KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? Erkek () Kadın ()
2. Yaşınız? 25 yaş ve altı () 26-35 () 36-50 () 51 yaş ve üzeri ()
3. Medeni durumunuz? Evli () Bekâr ()
4. Aylık geliriniz? 1600 TL ve altı () 1601 TL – 3200 TL ()
3201 TL - 4800 TL () 4801 TL ve üzeri ()
5. Eğitim durumunuz? Lise ve altı () Önlisans () Lisans () Lisansüstü ()
6. BESYO mezunu iseniz lütfen bölüm belirtiniz?
SYB () AEB () BEÖ () REK ()
7. Unvanınız? Antrenör () Spor Eğt. Uz. () Memur ()
Şube/İlçe Müd. () Diğer (Belirtiniz):
.....
8. Bulduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?
1 yıl ve daha az () 2-4 () 5-10 () 11-15 () 16-20 () 21 yıl ve üzeri ()
9. Herhangi bir branşta lisanslı olarak spor yaptınız / yapıyor musunuz?
Hayır () Evet () , (yıl/ay) branşında lisanslı spor yaptım/yapıyorum.

II. ÖLÇEKLER

A- Duygusal Emek Ölçeği

B- İş Tatmini Ölçeği

A - DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Gerçekten hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi rol yaparım.	1	2	3	4	5
2. Hissetmediğim ancak benden beklenen duyguları gösteririm.	1	2	3	4	5
3. Hissetmediğim duyguları gösteririm.	1	2	3	4	5
4. İşimin bir parçası olarak göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5
5. Göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmeye çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5
6. Başkalarına karşı göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5
7. Hissettiklerimi gizlerim.	1	2	3	4	5
8. Bir durum hakkındaki gerçek duygularımı gizlerim.	1	2	3	4	5
9. Gerçek duygularımı ifade etmeye karşı direnç gösteririm.	1	2	3	4	5

B - İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz
Mesleğimden.....					
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	1	2	3	4	5
3. Arasına değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	1	2	3	4	5
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	1	2	3	4	5
6. Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	1	2	3	4	5
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	1	2	3	4	5
10. Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	1	2	3	4	5
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	1	2	3	4	5
12. İşimle ilgili alınan kararların uygulanmaya konması yönünden	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1	2	3	4	5
14. Terfi imkânının olması yönünden	1	2	3	4	5
15. Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	1	2	3	4	5
16. Çalışma şartları yönünden	1	2	3	4	5
17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	1	2	3	4	5
18. Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	1	2	3	4	5
20. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	1	2	3	4	5



T.C.
SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği

Sayı : 60263016-050.06.04-E.336711
Konu : Kararlar (Dr. Öğr. Üyesi Mehmet
GÜL'ün Dilekçesi Hk.)

19/10/2018

Sayın Dr.Öğr.Üyesi Mehmet GÜL

İlgi: 10/10/2018 tarih ve 16973 sayılı dilekçeniz

İlgi dilekçeniz ve ekleri Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Sosyal ve Beşeri Bilimler Kurulunca incelenmiştir. Kurulun 18/10/2018 tarih ve 11 no'lu toplantısında alınan 5 no'lu kararda; " Karar 5: Üniversitemiz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında öğretim üyesi olarak görev yapmakta olan Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GÜL'ün danışmanı olduğu Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Sefa YILDIZ ile birlikte hazırlayacağı 10/10/2018 tarih ve 16973 sayılı dilekçesi ekinde sunduğu; "Gençlik ve Spor Bakanlığı Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Duygusal Emek Boyutları ve İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi" isimli yüksek lisans tez araştırmasının etik olarak uygunluğu Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Sosyal ve Beşeri Bilimler Kurulu Başkanlığı tarafından incelenmiş ve etik açıdan bir sakınca olmadığı yönünde,, Rektör olurluna sunulmak üzere oybirliği ile, Karar verildi." denilmekte olup, 18/10/2018 tarihli Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Sosyal ve Beşeri Bilimler Kurul toplantısında alınan 5 no'lu karar, Rektörlük olurluna sunulmuş ve Rektör oluru alınmıştır.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Prof.Dr. Hilmi ATASEVEN
Rektör Yardımcısı

GİZLİ

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı	Sefa YILDIZ
Doğum Yeri ve Tarihi	Sivas - 1987
Medeni Hali	Evli - 2 çocuk babası
Yabancı Dil	İngilizce
İletişim Adresi	Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü – Sivas
E-posta Adresi	sefa-yldz@hotmail.com

Eğitim ve Akademik Durumu

Lise	Sivas Cumhuriyet Anadolu Lisesi, 2006
Lisans	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği, 2010
Unvan	Memur

İş Tecrübesi

Sivas Belediye Spor Kulübü	Yönetim Kurulu Üyesi (Futbol Altyapı Sorumlusu) , 2010 - 2014
Sivas Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü	Memur, 2011 - halen