

**TC.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜT İKLİMİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE
ETKİSİ: KONYA BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

Kezban AY KAYMAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Aykut BEDÜK

KONYA, 2018



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Kezban AY KAYMAK
	Numarası	124227011007
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/Yönetim Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tezin Adı	Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

İmza
Kezban AY KAYMAK
17.04.2018

K. Kaymak



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu

Öğrencinin

Adı Soyadı	Kezban AY KAYMAK
Numarası	124227011007
Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/Yönetim Organizasyon
Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Aykut BEDÜK
Tezin Adı	Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan “Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma 17/04/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı
Prof. Dr. Aykut BEDÜK
Prof. Dr. Rifat İRAZ
Dr. Öğr. Üyesi Resul ÖZTÜRK

Danışman ve Üyeler
Danışman
Üye
Üye

İmza
A. Saldı
R. İraz

TEŞEKKÜR

Çalışmanın her aşamasında bana destek veren ve katkı sağlayan değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Aykut BEDÜK' e en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme komitemde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Rıfat İRAZ'a ve Dr. Öğretim Üyesi Resul ÖZTÜRK'e, eğitim hayatımda bana verdiği desteklerinden dolayı sayın Prof. Dr. Adnan ÇELİK'e saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın sonuçlanmasında katkıda bulunan Arş. Gör. Dr. Mehtap ÖZTÜRK'e ve bu süreçte desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşlarım Arş. Gör. Şerife UĞUZ ARSU ve Arş. Gör. Talip Arsu'ya teşekkür ederim.

Tüm yaşamım boyunca yanımda olan, maddi manevi hiçbir yardımını esirgmeden bana böylesine güzel bir yaşamı hediye eden ve varlıklarıyla bana güç veren aileme teşekkür ederim.

Bu çalışmaya doğrudan ve dolaylı olarak emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Kezban AY KAYMAK



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Kezban AY KAYMAK
	Numarası	124227011007
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Yönetim Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Aykut BEDÜK
	Tezin Adı	Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma

ÖZET

Günümüzde hizmet sektörünün ekonomideki payının artması ile birlikte hizmet çalışanlarının duyguları ve davranışları önemli bir faktör haline gelmiştir. Bu nedenle örgütler müşteri memnuniyeti için çalışanlardan fiziki emeğin yanı sıra duygusal emek göstermelerini istemektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütte var olan iklimin çalışanların duygusal emeklerini etkileyip etkilemediğini belirlemek ve Kamu-Özel sektör örgüt iklimlerinin duygusal emek gösterimlerini etkileyen yönleri arasında fark olup olmadığını karşılaştırmalı olarak belirlemektir. Araştırma amacıyla, Konya İli Merkezinde bulunan 221 banka çalışanına basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılarak literatür ışığında hazırlanan anketler uygulanmıştır. Anketler araştırmanın amacına uygun olarak korelasyon ve regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiş olup tüm istatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi p: % 95 olarak alınmıştır. Araştırma sonucunda, örgüt ikliminin duygusal emek üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Duygusal Emek Boyutları, Örgüt İklimi, Örgüt İklimi Boyutları



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Kezban AY KAYMAK
	Numarası	124227011007
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Yönetim Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Aykut BEDÜK
	Tezin İngilizce Adı	The Effect of Organization Climate on Emotional Labor: A Comparative Research in The Konya Banking Sector

SUMMARY

Today, with the increasing share of the service sector in the economy, the feelings and behaviors of service employees have become an important factor. For this reason, organizations want employees to show emotional labor as well as physical labor for customer satisfaction. The purpose of this study is to determine whether the climate that exists in the organization affects employees' emotional labor and public-private sector organizational climates affect emotional labor performances. For the purpose of the research, questionnaires prepared in the light of the literature were applied to 221 bank employees in Konya Provincial Center by using simple random sampling technique. The questionnaires were analyzed using correlation and regression analysis as appropriate for the purpose of the research and the level of significance in all statistical procedures was taken as $p: 95\%$. As a result of the research, it was reported that the organizational climate had a statistically significant effect on emotional labor ($p < 0.05$).

Keywords: Emotional Labor, Emotional Labor Dimensions, Organizational Climate, Organizational Climate Dimensions

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası.....	i
Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu.....	ii
Teşekkür	iii
Özet	iv
Summary.....	v
İçindekiler	vi
Tablolar Listesi	x
Şekiller Listesi.....	xii
Giriş.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM - Örgüt İklimi.....	4
1.1 Örgüt Tanımı ve Kapsamı	4
1.2. Örgüt İklimi Tanımı ve Kapsamı.....	7
1.3. Örgüt İkliminin Önemi.....	12
1.4. Örgüt İklimi İle İlişkili Kavramlar.....	13
1.4.1. Örgüt Kültürü	14
1.4.2. Örgüt İklimi ve Psikolojik İklim	17
1.5. Örgüt İklimi Türleri	17
1.5.1. Halpin'e Göre Örgüt İklimi Türleri.....	18
1.5.2. Litwin ve Stringer'e Göre Örgüt İklimi Türleri	20
1.6. Örgüt İkliminin Boyutları.....	21
1.7. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler	28
1.7.1. Yönetimsel Değerler	29
1.7.2. Liderlik Türü	29
1.7.3. Ekonomik Şartlar	29
1.7.4. Örgütsel Yapı	29
1.7.5. Çalışanların Özellikleri.....	29
1.7.6. Sendikalaşma.....	30
1.7.7. Örgütsel İletişim	30
1.7.8. İşin Yapısı	30
1.7.9. Örgütsel Amaçlar.....	30

1.7.10. Örgütün Büyüklüğü	31
1.8. Olumlu Bir Örgüt İklimi Yaratmanın Koşulları	31
1.9. Örgüt İkliminin Yarattığı Sonuçlar	32
1.9.1. İş Tatmini	33
1.9.2. Örgütsel Performans	35
1.9.3. Örgütsel Bağlılık	37
1.9.4. Motivasyon.....	38
1.9.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	39
1.9.6. Tükenmişlik.....	40
1.9.7. Verimlilik.....	41
1.9.8. Duygusal Emek	42
İKİNCİ BÖLÜM - Duygusal Emek	45
2.1. Duygu Tanımı ve Kapsamı.....	45
2.2. Duygusal Emek Tanımı.....	50
2.3. Duygusal Emek Yaklaşımları.....	53
2.3.1. Hochschild (1983)'in Duygusal Emek Yaklaşımı.....	53
2.3.2. Ashforth ve Humprey (1993)'in Duygusal Emek Yaklaşımı	56
2.3.3. Morris ve Feldman (1996)'in Duygusal Emek Yaklaşımı.....	58
2.3.4. Grandey (2000)'in Duygusal Emek Yaklaşımı	60
2.4. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler	63
2.4.1. Demografik Faktörler	63
2.4.1.1. Cinsiyet.....	63
2.4.1.2. Yaş	64
2.4.1.3. Empati	65
2.4.1.4. Duygulanım	65
2.4.1.5. Kendini Uyarılama.....	66
2.4.1.6. Duygusal Zeka	67
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	67
2.4.2.1. Duygu Gösterim Kuralları.....	67
2.4.2.2. Otonomi.....	68
2.4.2.3. Sosyal Destek	69

2.4.3. Durumsal Faktörler	69
2.4.3.1. Müşterilerle Etkileşimin Süresi	70
2.4.3.2. Müşteri Yoğunluğu	70
2.4.3.3. Müşterilere Gösterilen Duyguların Çeşitliliği	69
2.4.3.4. Müşterilerin Saldırganlığı	71
2.5. Duygusal Emek Boyutları	72
2.5.1. Yüzeysel Davranış	72
2.5.2. Derinlemesine Davranış	73
2.5.3. Samimi Davranış	74
2.6. Duygusal Emek Davranışlarının Sonuçları	75
2.6.1. Performans	76
2.6.2. İş Tatmini	77
2.6.3. Örgütsel Bağlılık	78
2.6.4. Motivasyon	79
2.6.5. Tükenmişlik	80
2.6.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	79
2.6.7. İş-Aile ve Rol Çatışması	81
2.6.8. Yabancılaşma	82
2.6.9. İşten Ayrılma Niyeti	83
2.6.10. Ekonomik Fayda	83
2.7. Duygusal Emeğin Örgütler Açısından Sonuçları	84
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM - Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya	
Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma.....	87
3.1. Araştırmanın Amacı	87
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları	88
3.3. Araştırmanın Metodolojisi	89
3.3.1. Araştırmanın Modeli	89
3.3.2. Araştırmanın Hipotezleri	89
3.4. Araştırmanın Örneklendirme Süreci, Veri Toplama Yöntem ve Aracı	91
3.5. Araştırma Bulguları	89
3.5.1. Demografik Özellikler	89

3.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bulgular.....	93
3.5.2.1. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiki Bulgular	93
3.5.2.2. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiki Bulgular ..	94
3.5.3. Güvenilirlik Analizi Bulguları	95
3.5.4. Ortalama Farklılığı Testleri (T Testleri)	96
3.5.5. Örgüt İklimi Boyutları İle Duygusal Emek Boyutları Arasındaki İlişkiler	106
3.5.6. Hipotez Testleri	107
Sonuç Ve Öneriler	125
Kaynakça	133
Ekler	164
Özgeçmiş	167

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Duygusal Emek Modellerinin Karşılaştırılması.....	61
Tablo 2: Banka Çalışanlarının Demografik Özellikleri	90
Tablo 3: Örgüt İklimi İçin Tanımlayıcı İstatistiki Özellikleri	91
Tablo 4: Duygusal Emek İçin Tanımlayıcı İstatistiki Bulgular	92
Tablo 5: Örgüt İklimi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	93
Tablo 6: Duygusal Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi.....	93
Tablo 7: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığını Gösteren T Testi Sonuçları.....	95
Tablo 8: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığını Gösteren T Testi Sonuçları	96
Tablo 9: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Sektöre Göre Farklılığını Gösteren T Testi Sonuçları	97
Tablo 10: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Sektöre Göre Farklılığını Gösteren T Testi Sonuçları	98
Tablo 11: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Yaşına Göre Farklılığının Test Edildiği ANOVA Testi Sonuçları	99
Tablo 12: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Yaşına Göre Farklılığının Test Edildiği ANOVA Testi Sonuçları	100
Tablo 13: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılığının Test Edildiği ANOVA Testi Sonuçları	101
Tablo 14: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılığının Test Edildiği ANOVA Testi Sonuçları	102
Tablo 15: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Pozisyonlarına Göre Farklılığının Test Edildiği ANOVA Testi Sonuçları	103
Tablo 16: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Pozisyonlarına Göre Farklılığının Test Edildiği ANOVA Testi Sonuçları	104
Tablo 17: Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	105
Tablo 18: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 1a).....	106
Tablo 19: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 1a).....	106
Tablo 20: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF değerleri (Hipotez 1a).....	107

Tablo 21: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 1b).....	108
Tablo 22: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 1b)	109
Tablo 23: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF Değerleri (Hipotez 1b).....	109
Tablo 24: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 1c).....	110
Tablo 25: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 1c).....	110
Tablo 26: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF Değerleri (Hipotez 1c)	110
Tablo 27: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 2a).....	111
Tablo 28: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 2a).....	112
Tablo 29: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF Değerleri (Hipotez 2a)	112
Tablo 30: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 2b).....	113
Tablo 31: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 2b)	113
Tablo 32: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF Değerleri (Hipotez 2b).....	114
Tablo 33: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 2c).....	115
Tablo 34: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (2c).....	115
Tablo 35: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF değerleri (Hipotez 2c).....	116
Tablo 36: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 3a).....	117
Tablo 37: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 3a).....	117
Tablo 38: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF Değerleri (Hipotez 3a)	118
Tablo 39: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 3b).....	119
Tablo 40: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 3b)	119
Tablo 41: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF Değerleri (Hipotez 3b).....	120
Tablo 42: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 3c).....	120
Tablo 43: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 3c).....	121
Tablo 44: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF Değerleri (Hipotez 3c)	121
Tablo 45: Kamu-Özel Banka Karşılaştırması.....	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler	28
Şekil 2: Araştırmanın Modeli	89



GİRİŞ

Günümüzde gelişmiş ülkelerin neredeyse tamamında, sektörler içinde hizmet sektörünün payı artmıştır. Hizmet sektöründe sermayeleri arasında en önemli unsuru insan olan bankacılık gibi örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmek için rakiplerden daha hızlı, daha esnek, daha yenilikçi ve daha sağlıklı bir iklime sahip olmaları gerekmektedir. Günümüz rekabet ortamında örgütler için yaşamsal öneme sahip olan bu gereklilikleri yerine getirmenin yolu ise çalışanların örgüt içi ilişkilerinin samimi, içten, yenilikçi, yaratıcı olmasına bağlı olmaktadır. Çalışanların, örgütün psikolojik ortamına ilişkin algılamaları örgüt iklimi olarak adlandırılmaktadır (Can, 1999; Wharton ve Erickson, 1993).

Örgüt iklimi; lider desteği, çalışanların kişilik özellikleri, örgüt kültürü ve yapısı gibi unsurlardan etkilenirken, çalışanların davranışlarını, iş ile ilgili duygu ve tutumlarını ise doğrudan etkilemektedir (Erdoğan, 2013: 1). Örgüt iklimi, çalışanların tutumlarını, duygularını ve davranışlarını belirleyici bir etkiye sahipken çalışanların performanslarını, üretkenliğini ve verimliliğini etkilemektedir (Özkul, 2013: 1).

Hizmet sektöründe yaşanan büyüme ile birlikte müşteri memnuniyeti açısından hizmet sunanların davranışları ve hizmetin sunulma şekli örgütler için oldukça önemli hale gelmiştir. Bankacılık, kafeterya, lokanta ve hastane gibi sektörlerde, müşteriler ile çalışanlar arasında yüzyüze iletişim çok yoğun yaşanmaktadır. Etkileşimin çok yoğun yaşandığı bu sektörlerde müşteriler ile çalışanlar arasında yaşanan olumsuzlukların giderilmesi zorlaşmakta ve müşterilerin tekrar aynı işletmeyi tercih etmesi konusunda, çalışanların müşterilere karşı sergiledikleri olumlu veya olumsuz tutumları, duyguları ve davranışları önemli rol oynamaktadır (Yakar, 2015: 1).

Hizmet sunumu sırasında çalışanların sergiledikleri emek, duygu gösterimlerini içermektedir. Çalışanların sergiledikleri bu emek, duygusal emek olarak ifade edilmektedir. Örgütler özellikle kar elde etme amacıyla, müşteri memnuniyeti için çalışanlardan hizmet sunarken yani duygusal emek sarf ederlerken örgüt politikalarına ve stratejilerine uygun şekilde davranış sergilemelerini beklemektedir.

Diğer bir ifade ile, müşterilerle empati kurmak, belirlenmiş rollere bürünmek, farklı duygular hissediyor olsalar da, kendilerinden istenilen şekilde davranmaları gerekmektedir (Güngör, 2009: 168). Bu noktada çalışanlar müşteriye karşı bazı duygu gösterimlerinde bulunmaktadır. Bu doğrultuda çalışanın müşteriyle empati kurarak onu anlamaya çalışması, hissettiklerini kendi içinde hissetmeye çalışması, örgütün kendisinden beklediği davranışları sunmak için duygularını kontrol ederek müşteriye sergilemesi, onun duygusal emek boyutları arasında yer alan derinlemesine davranış sergilediğini (Brotheridge ve Grandey, 2002: 22); çalışanların müşteriye karşı hissettiği gerçek duyguları olduğu gibi sunması, içten davranması ise çalışanların samimi davranış sergilediğini göstermektedir. Bunun yanı sıra gerçekte hissettiği duygulardan çok farklı biçimde, belirli bir maske takarak, sergilemek zorunda olduğu davranışı o role girerek, o rolü içselleştirmeden davranması da çalışanın müşteri ile iletişim anında yüzeysel davranış sergilediğini göstermektedir (Ghalandari vd., 2012: 1798). Çalışanın gerçekte hissettiği duygu ile sergilediği duygunun farklı olması sonucunda ise “duygusal uyumsuzluk” ortaya çıkmaktadır (Tsang, 2011: 1313). Buna bağlı olarak çalışanda yüksek duygusal uyumsuzluk, yabancılaşma (Kamber, 2014), duyarsızlaşma (Mittal ve Chhabra, 2011), insanlıktan çıkma gibi bireysel sonuçların yanı sıra örgüt açısından (Tsang, 2011) duygusal uyumsuzluk çalışanda yüksek stres (Pugliesi, 1999), iş tatmininin azalması (Johnson, 2007), motivasyon düşüklüğü (Acaray ve Günsel (2017), performans düşüklüğü (Ghalandri, 2012), bağlılığın azalması (Ağırman ve Naktiyok, 2014) ve tükenmişlik (Ghalandri vd., 2012) gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Çalışanın etkileşim anında sergileyeceği derin davranış, samimi davranış ve yüzeysel davranış boyutlarından hangi tutumu yansıttığı çalışan açısından ve buna bağlı olarak örgüt açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Çalışanların hizmet sunarken yüksek performans göstermeleri, yaptıkları işten ve buldukları psikolojik ortamdan memnun olmalarına bağlıdır. Bu noktada çalışanların tutumlarını, duygularını, davranışlarını dolayısıyla da performanslarını etkileyen örgüt iklimi kavramının önemi ortaya çıkmaktadır (Güngör, 2009; Chu, 2002; Zhang ve Lui, 2010)

Örgüt iklimi, çalışanlar tarafından algılanan örgüte hakim olan psikolojik ortamın çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygusal emek kavramında ise çalışanların kendilerinden beklenen davranış kuralları çerçevesinde hareket etmeleri ve çalışana, örgüte ya da işin niteliğine göre duygu sergilemeleri beklenmektedir. Örgüt ikliminin çalışanın duygularını etkileyen bir kavram olması gerçeğinden yola çıkarak; bu çalışmada, örgüt ikliminin yapı, destek, tanıma, standartlar, sorumluluk ve bağlılık alt boyutlarının çalışanların derinlemesine, samimi veya yüzeysel olarak ortaya koydukları duygusal emek davranışlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ve örgüt iklimi boyutlarının duygusal emek boyutlarına etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Aynı zamanda bankacılık sektöründe kamu ile özel bankaların örgüt iklimi boyutlarının çalışanların duygusal emek davranışları üzerindeki etkisini karşılaştırılmıştır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde; örgüt kavramı ve tanımı, örgüt iklimi tanımı ve kapsamı, örgüt iklimi ile ilişkili kavramlar, iklim türleri, örgüt iklimi boyutları, iklimi etkileyen faktörler, olumlu bir örgüt iklimi yaratmanın koşulları ve örgüt ikliminin yarattığı sonuçlar üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde ise, duygu tanımı, duygusal emek kavramı ve tanımı, duygusal emek yaklaşımları, duygusal emeği etkileyen faktörler, duygusal emek boyutları ve duygusal emeğin sonuçları üzerinde durulmaktadır. Bu bilgiler verildikten sonra tez çalışmasının son bölümünde; bankalarda var olan iklimin çalışanların duygusal emek davranışları üzerine etkisi değerlendirilip bu doğrultuda analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

Bu bölümde örgüt iklimi, örgüt ikliminin türleri, boyutları ve örgüt ikliminin yarattığı sonuçlara yer verilmiştir.

1.1. Örgüt Tanımı ve Kapsamı

Geçmişten günümüze kadar devam eden toplumsal ihtiyaçların giderilmesi ve toplumsal sorunları çözme zorunluluğu, insanları birlikte çalışmaya zorlamıştır. Bu zorlamanın sonucu olarak örgütler meydana gelmiştir (Güney, 2000: 186).

Örgütler bireylerin çok farklı nitelikteki duygusal, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadır ve insanlar sahip olunan biyolojik, fiziksel ve zihinsel kısıtlamalardan dolayı bireyler olarak tek başına ulaşılması mümkün olmayan bu ihtiyaçları karşılamak için bir araya gelerek bir takım organizasyona girmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012: 27). Örneğin, bir nesneyi kaldırmak için iki insan güçlerini birleştirdiği anda ortaya bir örgüt çıkmaktadır (Tokat ve Aşkun, 2003: 117). Aynı zamanda örgütler, sosyal ilişki gereksinimi, boşa geçen zamanı azaltma, yardımlaşma ve kar elde etme gibi amaçlarla ortaya çıkarılmaktadır.

Günlük hayatımızda önemli bir role sahip olan örgütler, toplumun gelişimi için önemli bir unsurdur (Gavrea, 2010: 5). Örgütler, az işgücü ile çok yarar sağlama amacına göre kurulmuş ve toplumların bugünkü uygarlık düzeyine ulaşmasını sağlamıştır. Günümüzde devlet en büyük örgütü, aile ise en küçük örgütü temsil etmektedir. Bu nedenle, toplumun temelini örgütlerin oluşturduğu söylenebilmektedir (Aydoğdu, 2013: 2). İnsanoğlu doğduğu andan öldüğü ana kadar örgütlerle iç içe olmaktadır. İnsanlar hastanelerde doğar, üniversite ve okullarda eğitilir, ortak doktorlar tarafından tedavi edilir, bankalardan borç alır, taşınma işlemi için şirketleri kullanır ve çeşitli devlet örgütlerinden bir dizi faaliyetlerden yararlanırlar. Birçok insan günlük saatlerini bu gibi örgüt ya da diğer kuruluşlarda harcamaktadırlar (Daft, 2013: 12). Bu anlamda, örgütlerin, bireylerin sadece çalışma saatleriyle sınırlı yaşantılarını değil, tüm hayatlarını etkilediği söylenebilmektedir (Bakan vd., 2004: 6). Örgüt kavramı, psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimi gibi birçok bilim dallarının inceleme alanlarında yer almaktadır (Yaşar, 2005: 4).

“Psikoloji bilimi örgütü, birden fazla bireyin koordine edilmiş faaliyetleri veya güçlerinden oluşan, karmaşık bir sosyal sistem olarak tanımlarken; sosyoloji bilimi örgütleri, küçük toplumlar olarak tanımlamaktadır. Antropoloji bilimi ise örgütleri, belirli bir kişiliği ve bazı ihtiyaçları olan bilişsel süreçlere sahip sistemler olarak tanımlamaktadır” (Erdem, 2009: 3).

Şişman (1995), örgüt’ü yaklaşımlar açısından ele alarak tanımlamıştır. Şişman (1995)’a göre örgüt, “klasik yönetim kuramına göre örgütler, bir işi başarmak, bir amaca ulaşmak için kurulan sosyal araçlardır. Olumsuzluk kuramına göre ise çevre ile karşılıklı değişim süreçlerinde uyum sağlayıcı organizmalar birer örgüt olarak görülmüşlerdir. Bilişsel örgüt kuramına göre ise örgüt, paylaşılan bilgi sistemleri olarak tanımlanırken; sembolik örgüt kuramı açısından ise sembolik konuşma örüntüleridir.”

Ackoff (1971) örgütü, ortak bir amaca sahip en az iki unsuru kapsayan kararlı bir sistem olarak tanımlamaktadır.

Diğer bir tanıma göre örgüt, iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca örgütün, ortak bir amacı gerçekleştirmek için faaliyete katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıktığı öne sürülmektedir (Önen, 2008: 13).

Tokat ve Aşkun (2003: 115) örgütü, birden fazla bireyin, belirledikleri ortak amaçlara ulaşmak için, kendi çabalarını, gerekli olan araç ve gereçleri belli bir aşamadan geçirdikten sonra oluşturdukları yapı olarak tanımlamaktadır.

Örgüt, emeğin ya da işin bölüştürülmesi yoluyla ve belirli bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi aracılığıyla bazı ortak amaç ve hedeflere ulaşılması için bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu bir dizi faaliyetlerin rasyonel koordinasyonudur (McAuley vd., 2007: 12). Bu tanımlar doğrultusunda, örgüt tanımlarının ortak özelliği, belirli amaç ve hedefe ulaşma yönelimidir.

Örgütün bir araya gelen bireylerin karşılıklı işbirliği içinde ortak hedeflere yönelik olarak kasten yapılandırılmış ve koordine edilmiş (Aytaç, 2004: 191), dış çevre ile bağlantılı açık bir sistem ve sosyal bir varlık olduğu ifade edilmektedir (Bedük, 2012: 106).

Örgüt kavramı farklı anlamlarda kullanılabilir. Bir yapı, iskelet ve daha önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüt birinci anlamda kullanılırken bu yapının oluşturulma sürecini ve organize etme faaliyetini ise örgüt kavramının ikinci anlamı olarak kullanılmaktadır. Ayrıca örgüt; iş ile iş, iş ile birey ve birey ile birey arasındaki ilişkileri düzenleme olarak tanımlanmaktadır (Demirci vd., 2009: 180).

Örgütler, ürün-hizmet üretmek, çalışanların ve tüketicilerin farklı nitelikteki istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmaktadır. Bu iki amaçla kurulan örgütlerin birinci amacı, ekonomiye ikinci amacı ise daha çok insan ilişkilerine dayanmaktadır (Sarıkamış, 2006: 13).

Bir örgüt politikalar ve prosedürler dizisi ya da bir bina değildir; örgütler bireylerden ve bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinden oluşmaktadır. Örgüt üyelerinin örgütün amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan temel işlevleri gerçekleştirmek için birbirleriyle etkileşim halinde olduğu durumlarda örgüt var olmaktadır (Daft, 2013: 12). Örgüt üyeleri ve birbirleriyle olan etkileşimi örgütü var eden önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yönetimde, çalışanları teşvik etmek amacıyla tasarlanmış yeni yaklaşımların örgüte büyük fırsatlar getireceği öğrenilmesi ve ortak amaçlara yönelik çalışanların birlikte çalışmalarının katkıları ile birlikte insan kaynaklarının önemi anlaşılmıştır. İnsan kaynaklarının öneminin anlaşılmasıyla özellikle son yıllarda çalışanlar, örgütün adeta omurgasını oluşturmaktadır ve örgütün en önemli ögesi durumundadır (Karadeniz, 2010: 4). Çalışanların örgüt içinde hisleri, düşünceleri, tutumları, davranışları ve verimli olup olmadığı örgütlerin devamlılığı ve rekabet edebilirliği üzerinde etkili olmaktadır (Torun, 2012). Çalışanın bilgi, görgü, eğitim, iletişim, motivasyon ve yönetim konusunda güçlü olması örgüt için çok büyük yarar sağlamaktadır. Örgütün kültürel yapısı ve iklimi çalışanın verimliliği, işe bakış açısı, çalışma performansı ve motivasyonu ile doğrudan ilgili olduğu belirtilmektedir (Karadeniz, 2010: 4).

Onaran (1971)'a göre; "örgütler insan ilişkilerinin düzenlenmesinde kuvvetli bir araçtır. Çalışanların çok farklı ve çok nedenli davranışları örgütlerde ortaya çıktığı gibi, bu davranışlar diğer bireylerin davranışlarıyla ilişkilidir. Her birinin

davranışı çevrede bazı değişikliklere yol açarak ötekinin amacını gerçekleştirmesine yardımcı olur” (Pulat, 2010: 5).

Bu açıklamalar ışığında örgüt; hedeflere ulaşmak amacıyla birden fazla bireyin bir araya gelmesi ile oluşan yetki, görev ve sorumluluğun paylaşıldığı bir yapı şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütün hedeflere ulaşma noktasında önemli görevler düşen çalışanların verimli ve etkili çalışması bireysel, örgütsel, çevresel gibi birçok etmene bağlı olmaktadır. Bu etmenlerin en önemlilerinden biri de “Örgüt İklimi” kavramıdır (Arslan, 2004: 205-206).

1.2. Örgüt İklimi Tanımı ve Kapsamı

Köken itibarıyla Yunanca’ da “eğilim” anlamına gelen iklim kavramı; ısı, basınç ve sıcaklık gibi fiziksel olayları anlatmak için kullanılmaktadır (Öge, 1996: 10-11). Meteoroloji biliminden alınmış olup, sembolik olarak hava durumunu ifade eden bu kavram; örgüt ve aile gibi sosyal ortamlarda kullanılan bir metafordur (Ekvall ve Ryhammar, 1998: 126). İşletme literatüründe “iklim” örgüt üyeleri tarafından örgütün iç ve dış çevresinin nasıl tasvir edildiğini ve değerlendirildiğini anlatan bir kavramdır (Büte, 2011: 109).

Örgüt iklimi 1930’lu yıllarda, Hawthorne öncülüğünde insan ilişkileri hareketi ile “sert” fiziksel ortamdan “yumuşak” psikolojik ortama dikkatlerini çeviren araştırmacılar tarafından ortaya çıkmıştır (Zhang ve Liu, 2010: 189). Bu alanda ilk araştırma Kurt Lewin (1951) tarafından “Alan Teorisi” çalışması ile ortaya atılmış ve Lewin’ in insanların ürünü olarak tanımladığı davranış kavramı, iklim araştırmaları için temel bir çerçeve oluşturmuştur (Bamel, 2013: 5). Lewin (1951)’e göre davranış, hem bireyin hem de çevresinin bir fonksiyonudur (Clark, 2002: 94).

Bir bireyin çevresi onun davranışlarının temel belirleyicisidir. Bununla birlikte davranış üzerinde psikolojik çevre etkisinin yanı sıra sosyal ve örgütsel çevrenin etkileri de ele alınmıştır. Temel varsayım bireylerin algılarını ve davranışlarını etkilediği yönünde olmaktadır. Bu nedenle örgüt iklimi çalışmaları bireyin algılarına odaklanmaktadır (Clark, 2002: 94).

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde örgüt iklimi kavramı ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimini “örgüt çalışanları

tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan, çalışanların davranışlarını etkileyen ve motivasyon sağlayan ölçülebilir özellikler seti” olarak tanımlamaktadır (Holloway, 2012: 13).

Stringer (2002) örgüt iklimini çalışanların davranışlarını etkileyen bir güç olarak tanımlamıştır (Dzulkifli ve Noor, 2012: 1489).

Aiswarya ve Ramasundaram (2012: 353) örgüt iklimini, “daha çok değer ve atmosferle ilişkili olan örgüt hayatını karakterize eden duygu, tutum ve tekrarlanan davranış kalıpları” olarak tanımlamaktadırlar.

Forehand ve Gilmer (1964) ise örgüt iklimini; örgütü diğer örgütlerden ayırt eden, sürekliliğe sahip olan ve örgütteki bireylerin davranışlarına etki eden özellikler dizisi olarak tanımlamaktadır (Ayers, 2005: 2).

Can (1999: 213) ise, “örgütün psikolojik ortamına örgüt iklimi denir.” ifadesiyle örgüt iklimini psikolojik bir zemine oturtmaktadır. Can (1999) örgüt iklimini, “örgütte işleyen müşterek psikolojik güçlerin görünümü” olarak tanımlamaktadır.

Ashfort (1985), örgüt iklimini, çalışanların iş yeri davranışı ve iş tatmini üzerindeki potansiyel etkisi olarak kabul etmekte ve çalışma ortamının psikolojik algısı olarak tanımlamaktadır.

Diğer bir tanıma göre örgüt iklimi, çalışanların nasıl hissettiğini, çalışanların ne düşündüğünü, çalışanların örgütü nasıl algıladıklarını kapsayan örgütsel atmosferdir (Amah vd., 2013: 39).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak örgüt iklimi, “örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terim” olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu, 2001: 270).

Örgüt iklimi, göreceli olarak bir örgütü diğer örgütten ayırt eden kalıcı özelliktir. Örgüt iklimi, çalışanların etkileşimiyle oluşmakta ve örgüt hakkında çalışanların özerklik, güven, destek, birliktelik, yenilik ve adalet gibi boyutları ile

ilgili ortak algıları kapsamaktadır. Ayrıca iklim, örgütün geçerli normlarındaki, değerlerindeki ve kültüründeki yaklaşımları yansıtmakta ve davranış belirlemede bir etki kaynağı olarak işlev görmektedir (Moran ve Volkwein, 1992: 20).

Örgütte, bireylerin davranışlarını etkileyen önemli bir unsur olduğu gerçeğinin anlaşılması ile birlikte 1960'lı yıllardan itibaren örgüt iklimi kavramı kuramcılar, psikologlar, araştırmacılar ve uygulayıcılar için çağdaş bir ilgi alanı olarak önem kazanmıştır. Araştırmacılar (Argyris, 1958) tarafından, örgütteki çevrenin ve algılanan ortamın çalışanların davranışlarını etkilediği belirtilmiştir. Daha sonra bilim insanları tarafından iklimin nasıl oluştuğunu belirlemek için nesnelci, öznelci ve etkileşimci yaklaşım çerçevesinde iklim açıklanmıştır. Nesnelci araştırmacılar örgüt ikliminin örgütün yapısı, büyüklüğü, hiyerarşileri, teknolojileri, karar verme süreçleri, merkezileşme derecesi ve resmi kurallar ve politikalar gibi özelliklerden oluştuğunu ve bu özelliklerden etkilendiğini belirtmişlerdir. Diğer yandan, öznelci araştırmacılar tarafından örgütün özellikleri, nitelikleri ve koşulları ile ilgili örgüt üyelerin tepkileri, özellikleri ve algıları ile birbirini etkileyerek örgüt ikliminin oluştuğu belirtilmiştir (Bamel, 2013: 6-7). Etkileşimci araştırmacılar ise (Ashfort, 1995; Moren ve Volkwein, 1992) iklimin örgütü anlamak için çalışanlar arasında oluşan etkileşimin bir ürünü olduğunu iddia etmektedir.

“Örgüt iklimi endüstriyel psikolojinin bir konusu olarak doğmuştur ve en geniş tanımıyla çalışma ortamına ait bir dizi özellik anlamındadır. İş ortamındaki çevresel faktörlerin keşfedilmesi ve geliştirilmesi, çalışanların daha motive olmuş, daha istekli ve yüksek performans gösterip üretimi artırmalarına neden olmaktadır” (Arslan, 2004: 206).

Örgüt iklimi yazını incelendiğinde, tanım ile ilgili ortak bir uzlaşıya varılamamıştır. Fakat birçok yazar tarafından örgüt ikliminin aşağıdaki özellikleri taşıdığı söylenmektedir (Batlis, 1980: 234):

- Örgüt iklimi, bireylerin birbiriyle olan etkileşimi, politikalar, iş süreçleri ve yapı gibi etmenlerle oluşan genel izlenimdir.
- İklim algıları çevresel olayların değerlendirilmesi değil, tanımlanmasıdır.
- Örgüt iklimi, liderlik stili ve iş aktivitelerinden etkilenerek bireyin davranışını ve iş sonuçlarını etkileyen ara değişkendir.

- Örgüt iklimi çok boyutlu bir kavramdır.

Örgüt iklimi, örgüt üyelerine ve çevresine göre şekillenen, örgüte ait özellikler bütünüdür. Örgütün üyesi olan bireye göre iklim; örgütün hem statik özelliklerini hem de olası davranış-sonuç, sonuç-sonuç odaklı durumları tanımlayan nitelikler ve beklentilerden oluşmaktadır (Hersberger vd., 1994: 24). Örgüt iklimi, örgütün önemli bir unsuru olan bireylerin örgüt içindeki kısıtlamalara, uyarıcılara, koşullara ve örgütte meydana gelen durumlara karşı olan algılarıdır. Bu durumların bazıları örgüt tarafından desteklenmekteyken bazı durumların örgüt tarafından desteklenmemesi çalışanların davranışlarını etkilemekte ve bu da çalışanların iş ile ilgili algılarına etki etmektedir (Waters vd., 1974: 465).

Örgüte hakim olan çalışanların algıladıkları iklim, yazılı olarak ya da yönetimin görüşüne bağlı olarak ortaya çıkmamaktadır (Dönmez, 2009: 38). Çalışanların destek, nezaket, içtenlik, ödüllendirme ve yönlendirme gibi psikolojik durumlara ilişkin algıları gündün güne yapılan uygulamalar sonucunda gelişmekte ve yerleşmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 197).

Örgüt iklimi yılların birikimi ve çok çeşitli etmenlerin ürünüdür (Can, 1999: 213). Çalışanlar aynı iş yerinde bulunsalar da, algıladıkları iklim farklı olabilmektedir. Çalışanlarca örgüt iklimi algılarının farklılığı, bu algının yönetilmesi gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Farklı yönetsel anlayışlar; demokratik, otoriter, destekleyici ya da engelleyici liderlik tarzları, işin niteliği ve çalışana yönelik davranışlar gibi unsurlar, farklı iklim algılamalarına neden olabilmektedir. Çalışanların örgütün psikolojik ortamı ile ilgili algı benzerlikleri, örgüt iklimini belirleyen temel faktördür. Bu benzerlikler, her örgütün kendine ait iklim ya da psikolojik ortama sahip olduğunu göstermektedir (Dinçer, 2013: 7).

Örgütte alt ve üst kademe arasındaki ilişkilerde samimiyet, güven, iş birliği gibi duyguların yaratılmasında üst kademenin yarattığı ve alt kademeye kendilerini tanıma şansı verilen ortam olarak tanımlanan iklim, örgütü çevreleyen atmosfer olarak da tanımlanmaktadır (Karcıoğlu ve Aykanat, 2012: 424). Örgütteki bu atmosfer çalışanların moral düzeyinin, iyi niyetin, hislerin ve aitlik duygusunun derecesini göstermektedir. Örgüt iklimi, çalışanların performansını, ilişkilerini ve tutumlarını etkilerken, diğer yandan çalışanların sahip oldukları moral düzeyi,

motivasyon ve bağıllık duygusu, sağlıklı bir örgüt ikliminin var olmasına katkıda bulunan faktörler arasında yer almaktadır. Örgüt çalışanlarının bağıllık ve motivasyon dereceleri ise, iş performansının düzeyini etkileyen en önemli unsurlar olarak belirtilmektedir (Gündüz Çekmecelioğlu, 2006: 299). Örneğin, astlar üstleriyle samimi hava içerisinde tanınma imkanına sahip olmazsa psikolojik olarak bu durumu tehdit olarak algılayabilmekte ve uygun bir ikliminin yaratılması olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Diğer yandan inanılrlık, güvenilirlik, samimiyet, yardımseverlik, katılımcılık gibi doyum ve beklenti düzeylerinin yoğun olarak algılandığı örgüt iklimi ise olumlu olarak nitelendirilmektedir (Karcioğlu ve Aykanat, 2012: 424). Dolayısıyla, yönetim çalışanların daha etkin ve istekli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak bir iklim oluşturmalıdır (Zerenler, 2011: 155).

Örgüt iklimi, bir örgütü karakterize eden sosyal etkileşim modelidir. Bu kavram, örgütsel bağlamda, örgütteki üyeler, görevler, prosedürler ve kavramsallaştırmaları içeren sisteme yönelik tutum ve davranışlar dahil olmak üzere üyelerin toplam duygu sistemini içermektedir. Örgüt iklimi, bağıllık, etkili iletişim, yönetim ile çalışanlar arasındaki güven ve güven düzeyinin kalitesi yönetim tarzı aracılığıyla oluşturulmaktadır (Gupta ve Pyngavil, 2012: 55). Yönetim tarzıyla oluşturulan örgüt iklimi, çalışanı ve yönetimi daha yenilikçi olmaya ve profesyonel tekrarlama yönelik şekilde teşvik etmektedir. Bazen başarıya ulaşmak için örgütte özgürlük, destek, iyi bir yönetim, uygun zaman çizelgesi, zorluklar ve baskı olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, örgütte uygulanan baskı ve zorluklar çalışanda olumsuz etki bırakabilmektedir. Baskının ve zorlukların yaşandığı örgütlerde yüksek hiyerarşi, hata ve başarısızlıktan cezalandırılma, küçük bir konu hakkında yönetimden onay alma gibi olumsuz bir yapının olması çalışanın bilgi ve becerilerini uygulama noktasında cesaretini kırmaktadır. Bunun aksine daha az sıkı bir sistem ve kuralların olduğu örgütlerde çalışanlar bilgi ve becerilerini uygulaması için cesaretlendirilmekte ve yaratıcılık ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütte olumlu bir tutum ve iklim yaratmak oldukça önemlidir (Kuoppala, 2013: 11).

1.3. Örgüt İkliminin Önemi

Örgüt iklimi konusu uygulamalarda ve araştırmalarda önemli bir yer oluşturmaktadır. İklim konusunun önemli yer kaplamasının birçok nedeni bulunmaktadır. Yirmibirinci yüzyılda varlığını sürdüren örgütler, geçmiş yüzyıllara göre daha fazla zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorluklar yapıları ya da boyutları ne olursa olsun tüm örgütleri etkilemektedir. Belirli bir örgütteki iklim, örgütü etkileyen yeniden yapılanma, birleşme ve satın almalar, teknolojik eğilimler, siyasi ve uluslararası eğilimler, müşteri ihtiyaçlarındaki değişiklikler, artan rekabet ve yerel ve uluslararası ekonomi gibi değişimlerle karşı karşıya kalmaktadır. Örgüt ikliminin karşı karşıya kaldığı bu değişiklikler örgüt tarafından uygun bir şekilde yönetilmediği takdirde, çalışanların davranışlarında ve algılamalarında bir değişime neden olabilir; bu değişim çalışanın motivasyonunu ve memnuniyetini düşürür, ciro ve işe devamsızlığı etkileyerek örgütsel performansda bir düşüşe neden olabilir. Bu noktada, örgütler hayatta kalmak ve rekabet üstünlüğü elde etmek için performanslarını artırma çabasına girmektedirler. Bu nedenle örgütler için iklim daha önemli hale gelmektedir. Çünkü örgütler, örgüte değer katan çalışanların örgütte kalmasını ve çalışanların örgüt yararına daha fazla çaba göstermesini istemektedir (Castro, 2008: 1).

Örgütlerin giderek takım çalışmasına ağırlık vermesiyle, üstün performans elde etmek için takımı etkili bir biçimde nasıl yönetilmesi gerektiği sorusu gündeme gelmektedir. Bu nedenle, grup etkileşimi ve süreç modelleri önemli hale gelmiştir. Takım düzeyi yapısı olarak örgüt iklimi, takım etkileşiminin etkilerini vurgulamaktadır. Daha spesifik olarak, iklimin nedenleri, sonuçları, örgüt üyelerinin ve ortamının nasıl etkilendiği sorunu iklim araştırmalarının merkezinde yer almaktadır. Örgütler, örgüt ikliminin çalışanlar için tutum ve davranışları üzerine örgüt içi faktörlerinin etkisini kabul ederek, örgüt iklimini daha çok bireysel odaklı, çalışanlarına motive edici mantıksal bir genişleme olmasına olanak sağlamaktadır (Dwertmann, 2013: 13).

Örgütler çalışanları tarafından değerlendirilmektedir. Çalışanların iklim hakkında ne algıladıkları ve iklimi nasıl değerlendikleri, çalışanların hedeflere ulaşma konusundaki çabaları ile ilgili açık ve net bir bilgi sunmaktadır. Çalıştığı

örgütte negatif bir havanın olduğunu söyleyen bir birey ile olumlu bir havanın olduğunu söyleyen birey arasında örgütsel performans açısından şüphesiz farklılık göstermektedir (Arslan, 2004: 224).

Örgüt içinde iklim, çalışanların davranışına dayalı olduğundan dolayı aynı iklim ortamında farklı davranış türleri hakim olabilmektedir. Daha öncede değinildiği gibi aynı iklim ortamında bulunan çalışanların algıları farklılık gösterebilmektedir. Bu, örgütlerin istenen davranışı ortaya çıkartan örgütsel iklim oluşturarak çalışanları belirli davranışlara yöneltebileceğini göstermektedir. Örneğin, yenilikçi bir iklim oluşturarak örgütler çalışanları serbestçe düşünmeye, açık konuşmaya ve problem çözme yöntemlerini keşfetmeye yöneltebilmektedir. Ayrıca, yenilikçi bir örgüt ortamı, projelere uygun çözümler bulmak için çalışma gruplarını birbirleriyle etkileşimde bulunmalarını teşvik etmektedir. Bu grupların işbirliği ise temel rekabet avantajı kaynağı olarak görülmektedir. Bu nedenle, yenilikçiliği destekleyici bir ortam ve çalışanların etkileşimini artırmak isteyen örgütler, bu amaçları en iyi yansıtan iklim ortamını oluşturmalıdır (Thompson, 2012: 11).

Çalışanların yüksek performanslarının ve verimliliklerinin altında kişisel özellikleri kadar örgüt iklimi algıları da yer almaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 204). Örgüt iklimiyle ilgili yapılan araştırmalarda, yaratıcılığı destekleyen örgüt ikliminin iş tatminini olumlu etkilediği ve bunun da örgütsel bağlılık duygularını arttırarak çalışanların performansını yükselttiği belirtilmektedir (Shalley vd., 2000: 217). Örgüt ikliminin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verimede etkisi bulunmaktadır (Can, 1999: 213). Örgütsel iklim, çalışanların moral düzeylerinin iyileşmesini sağlayarak, emek verimliliğini dolayısıyla da örgütün verimliliğini arttırmaktadır. Böylece örgüt amaçlarına ulaşma konusunda üstün performans sağlayarak sürdürülebilir bir başarıya ulaşmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008: 115-116).

1.4. Örgüt İklimi İle İlişkili Kavramlar

Örgüt iklimi tanım olarak bazı kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu kavramlara örgüt iklimi ile aynı anlam yüklense de temelde farklı anlamlara ve özelliklere sahiptir. Örgüt iklimi ile ilişkili bazı kavramlar aşağıda ele alınmaktadır.

1.4.1. Örgüt Kültürü

Örgüt iklimi açıklanırken hiç şüphesiz üzerinde en çok durulması gereken örgüt iklimi ile yakın bir ilişki olan “örgüt kültürü” kavramıdır (Wallance vd., 1999: 551). Kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplumda önemini ve başarısını belirleyen önemli bir araçtır. Aynı zamanda kültür, örgüt içerisinde ortak bir dili ve ortak bir anlayışı ortaya koymaktadır (Tınaz, 2005: 114). Kültür daima çalışma ortamını çevreleyen iş ilişkilerini, iş süreçlerini şekillendiren özellikle karar alma ve yönetim rollerinden dolayı kurucular, yöneticiler ve idari personel tarafından etkilenen güçlü bir unsurdur (Kalaw, 2014: 53).

1980’li yıllardan bu yana üzerinde önemle durulan örgüt kültürü, genellikle örgütte paylaşılan değerler, tutumlar, standartlar ve özellikle açıkça tanımlanmış kuralların ve prosedürlerin olmadığı durumlarda, davranışı yöneten varsayımlar olarak tanımlanmaktadır (Nelson, 2013: 10). Örgüt kültürü, örgütün değerlerini ve inançlarını çalışanlara aktaran simge (sembol), tören ve mitolojilerin tümünü kapsayan örgütün gerekli bir parçasıdır (Lakshman ve Rai, 2014: 9). Örgüt üyeleri tarafından öğrenilen bu sembol, tören ve mitolojiler bir kuşaktan diğer kuşağa aktarılmaktadır.

Örgüt kültürü, örgütün amacından, psikolojik ortamından ve bunlar için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkmaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını, örgütün değer yargıları ve davranış şekilleri sürecini ifade etmektedir. Bir örgütün kültürünü diğer örgütlerden ayıran unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar; örgütün tarihi, çalışanlarda oluşturduğu kişilikler ve önceki yöneticilerin bıraktıkları izlerden oluşmaktadır (Erdal, 2010: 7).

Genel bir ifadeyle örgüt kültürü, örgütte yer alan üyeler ve takımlar arasındaki ilişkilerin, çevre ile ilişkilerin, faaliyetleri düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, çalışanlar ve yönetimce kabul görmüş ve onları bir arada tutan davranışların, değerlerin ve normların toplamı olarak ifade edilmektedir (Bakan vd., 2004: 20).

Yönetim literatüründe kültür ve iklim kavramları farklı anlamlar içerse de karıştırılmaktadır. Argyris (1958) örgüt iklimini, örgütün resmi örgütsel politikaları, çalışan ihtiyaçları, kişilikleri ve değerleri açısından tanımlamıştır. Bununla birlikte

bu tanım kültür ile iklim arasında 70'li yılların sonuna kadar belirsizliğe neden olmuştur (Kundu, 2007: 100).

Moran ve Volkwein (1992) iklim ile kültür arasında örgüt içinde tanımlanabilen belirgin unsurlar olsa da iki kavram arasında bazı çakışmaların olduğunu savunmaktadırlar. Kültür yaygın olarak örgüte anlam veren temel değerler ve inanç sistemler topluluğu olarak anlaşılmaktadır. Bu bağlamda kültür, davranış ve tutum özellikleri gibi daha ampirik unsurlardan oluşan örgüt ikliminden daha örtük bir kavram olduğu ileri sürülmektedir (Ali ve Patnaik, 2014: 4). Ayrıca örgüt kültüründe soyutlama yüksek düzeyde iken örgüt ikliminin kültürün bir belirtisi olarak görülmesi gerektiği belirtilmiştir (Coda vd., 2014: 4).

İklim, bireylerin davranışlarını ön plana alarak psikolojik yöne dikkat çekmektedir. Örgüt ikliminde, örgütteki bireyler tarafından paylaşılan değer, inanç ve normlar yerine çalışanların örgüt hakkında algılarını ölçmeye odaklanmaktadır (Çetin, 2004: 12). İklim, birey tarafından örgüt çalışanlarını ve çevresini nasıl algıladığı, özellikle yönetimin kontrolünde iç faktörlerin etkisiyle oluşurken, örgüt kültürü iklimden daha kapsamlı olarak iç ve dış etkilerle oluşmaktadır (Wallace vd., 1999: 553).

Örgüt iklimine ve örgüt kültürüne yüzeysel olarak bakıldığında farklı kavramlar olarak algılandığı belirtilmiştir. Çalışanların duygu, davranış ve düşünceleriyle ilişkili olan iklimin geçici ve sübjektif olması, bununla birlikte etki sahibi kişiler tarafından doğrudan değiştirilebilmesi ifade edilmektedir. Bunun aksine kültür, örgütün geçmişine dayanan, köklü ve değiştirilemeyen bir yapı oluşturmaktadır (Denison, 1996: 644).

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin tutumlarını ve üyeler arası ilişkileri etkileyen örgüt kültürünün bir uzantısı olarak ifade edilmekte ve örgüt kültüründen daha özel ve yönetilebilir durumda olduğu ifade edilmektedir. Örgüt kültürü örgütün nasıl olması gerektiği ile ilgiliyken örgüt iklimi üyelerin davranışlarını etkileyen değerleri ve tutumları ile ilgilenmektedir (Zerenler, 2011: 155).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki farkları şu şekilde açıklanmaktadır (Bakan vd., 2004: 67-68):

- Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleri ile örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleri ile ilişkili kavramlardır.
- Örgüt iklimi, bireylerin örgüt içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle ve bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havayı, örgüt kültürü ise, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren değer ve inançları temsil eder.
- Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir.
- Örgüt içinde hakim olan atmosfer motivasyon, verimlilik, iş doyumunu ve başarı açısından kültürden daha etkili olur ve kötü bir iklim örgüte zarar verir.
- Kültür belirleyici, iklim değerleyicidir.
- Kültür davranış normlarını oluştururken, iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir. Diğer bir ifadeyle, kültürün oyun kurallarını belirleyici rolü varken, iklimin bu kurallara ne derece ve nasıl uyulduğunu gösterir.
- Kültür, iklime nazaran daha fazla bağımsız değişkendir, buna karşın iklim hem bağımlı hem bağımsız değişken olabilir ve daha çok bağımlı değişken olup bu niteliğinden dolayı çabuk değişebilir.
- Farklı kültürlerde, örgütteki hayattan ne kadar memnun olunması gerektiği hususunda çalışanların beklentilerinin benzer olması halinde, bütün iklim profilleri benzer olur.
- Kültürün belirlenmesi ve değerlendirmesi daha zordur.
- Kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri farklıdır.

Örgütün değerleri ve normları üzerinde kültür ve iklimin büyük etkisi bulunmaktadır. Örgüt kültürü, eylemlerdeki sürekliliği ve örgütsel davranışlardaki uyumu gerçekleştirerek örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır (Çelik, 1993: 143).

1.4.2. Örgüt İklimi ve Psikolojik İklim

Örgüt iklimi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, iklim kavramının psikolojik ve örgütsel olarak iki farklı şekilde sınıflandırıldıkları görülmektedir. Psikolojik iklim, literatürde bireysel performans, tatmin ve motivasyon gibi örgütsel etkilerle ilgili uygulamaların ve prosedürlerin bireysel açıklamaları olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik iklim kavramlaştırılmış ve bireysel düzeyde incelenmiştir. Bireysel algılara odaklanan iklim psikolojik iklim, örgütsel özelliklerle birlikte üyelerin algılarına dayalı iklim ise örgüt iklimi olarak ele alınmaktadır (Glick, 1985: 602).

Psikolojik ve örgütsel iklim arasında ya farklı veri işleme teknikleri ya da kavramsal farklılıkları kapsayan bir ayrım vardır. Bu kavramsal farklılıkların yapılmasında iki önemli nokta bulunmaktadır. Bunlardan ilki, psikolojik iklim, örgütsel iklimden kavramsal olarak farklı olmasıdır. Çünkü, psikolojik iklim; bireylerin psikolojik açıdan anlamlı olarak gördüğü örgütün sorunlarını ve özelliklerini kapsayan değer yüklü bakış açılarını vurgulamaktadır. Bu nedenle, bu iklim değişkeni bireyin iş yerine bağlı kalmasını ya da kalmamasını etkilemektedir. İkinci ayrım ise, psikolojik iklimin hiçbir örgüt yapısını ve görevlerini içermemesidir. Psikolojik iklimin, algısal bir kavram olduğunu, sorunların değerlendirilmesi yerine onun açıklanması gerektiğini ve örgütsel yapı ve görevleri kapsayamadığı açıklanmıştır. Böylelikle psikolojik iklimin amacı, teknoloji, büyüklük ya da hiyerarşi gibi örgütsel özelliklerin ölçülmesinden ziyade bireyler tarafından bu özelliklere verilen anlam ve onların yorumlanmasıdır (Clissold, 2004: 3-4).

Psikolojik iklim tamamen örgütsel özelliklere ilgisi olmadığı ya da örgüt iklimi bireysel özelliklerden tamamen bağımsız olduğu gibi istikrarlı bir kavram değildir. Örgütsel ve psikolojik iklimin çapraz ilişkileri ayrı çapraz düzeyde incelenmesi gerekmektedir (Glick, 1985: 602).

1.5. Örgüt İklimi Türleri

Örgüt iklimi tanımlamalarındaki çeşitlilik örgüt iklimi türlerinde de görülmektedir. Örgüt ortamını tanımlamanın zorluğu, ortak özelliklerine rağmen

gelişen farklı örgütsel iklim türlerine yansımaktadır (Mercan, 2007: 84). Örgüt iklimi tipleri Halpin ile Litwin ve Stringer'ın görüşlerine göre değerlendirilmiştir.

1.5.1. Halpin'e Göre Örgüt İklimi Türleri

Örgüt iklimini açık iklim, kapalı iklim, babaerkil iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim ve samimi iklim olmak üzere altı başlık altında sınıflandırmak mümkündür (Halpin ve Croft, 1963: 3). Bu türlerin özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir.

Açık İklim: Bu iklim türünde, çalışanların desteklendiği, denetimin az olduğu, çalışanlar arasında samimiyetin yüksek olduğu bir ortam hakimdir. Çalışanlar risk alma konusunda daha fazla özerkliğe sahiptir. Çalışanlar denetime gerek duymadan işlerini gerçekleştirmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arasında profesyonel ve açık bir ilişki vardır (Douglas, 2010: 15). Açık iklime sahip bir örgütte gözlenen durumlar aşağıda belirtilmiştir (Erdoğan, 2013: 16):

- Örgüt üyeleri ileri ölçüde birlik duygusuna sahiptirler.
- Örgüt içinde insan ilişkileri sıcak, samimi ve dostçadır.
- Örgüt üyelerinin kişisel gelişimine önem verilmektedir.
- Örgüt üyeleri yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmektedir.
- Örgüt üyeleri kendi işlerinin patronudur, kendi işleri ile ilgili planlama ve kontrol olanağına sahiptirler.
- Örgüt üyeleri için belirlenen hedefler ile örgüt hedefleri arasındaki bağlantı açıktır.
- Örgüt üyelerinden beklenenler açık ve net olarak belirlenmiştir.
- Örgüt üyeleri için belirlenen hedefler, gelişimlerine olanak verecek şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir.
- Örgüt üyeleri, örgüt yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmaktadır.
- Örgüt üyelerine karar alma süreçlerinde katılım imkanı verilmektedir.
- Örgüt üyeleri, üstleri tarafından gerektiğinde desteklenmelidir.
- Örgüt üyeleri yaptıkları doğru işler için hak ettikleri şekilde ödüllendirilmelidir.

- Örgüt üyeleri ile kurulan iletişim etkin, açık ve bilgilendirecek şekilde olması gerekmektedir.

Bağımsız İklim: Bağımsız iklimle açık iklim temelde aynı olmasına rağmen, bu iki iklimi ayıran önemli bir nokta bulunmaktadır. Bağımsız iklimde, yönetici ile çalışanlar arasında psikolojik bir uzaklık ve bir mesafe bulunmaktadır (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 175). Bu iklim türünde açık iklim türündeki çalışanların moral düzeyi kadar olmasa da yüksek düzeydedir. Örgüt içerisinde küçük baskı grupları olsa da bu baskı grupları uyum içinde çalışmaya engel olmamaktadır. Çalışanların verimli olması için çalışanlar üzerinde baskı kurulmamaktadır (Sertkaya, 2009: 14).

Kapalı İklim: Kapalı iklimde açık iklimin tersine tüm örgüt üyelerince umursamazlık, kayıtsızlık hakimdir. Örgüt hareketli değildir çünkü ne sosyal ihtiyaç ne de çalışan memnuniyeti iş başarısından önemli değildir. Örgüt üyelerinin davranışları gerçek ve özgün değildir (Halpın ve Croft, 1963: 4). Ayrıca örgütte çatışma ve münakaşa olduğu için çalışanların moral düzeyi, samimiyet ve iş doyumunu oldukça düşüktür. Üstler emredici niteliğinde olduklarından dolayı astların başarılı olması için kolaylık sağlamazlar. Örgütte verimliliğe önem verilmesine rağmen uygulamada verim çok düşüktür (Yaşar, 2005: 13). Yönetici katı, kısıtlayıcı ve kontrollüdür ve çalışanlar da toleranssız, yöneticiye karşı şüpheli ve ilgisizdir (Ural, 2014: 147).

Örgüt ikliminin kapalı olmasına yol açan etkenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aksoy, 2006: 14):

- İş güvenliğinin olmaması,
- Örgütün fiziki öğelerinin çalışmaya elverişli olmaması,
- Ergonomi kurallarına uygunsuzluk,
- Örgüt kültürünün çalışanları temsil etmemesi,
- Karara ve yönetime katılma imkânlarından yoksunluk,
- Hiyerarşik, katı, merkezi ve mekanik örgüt yapıları,
- Formel ilişkilerde uyumsuzluk,
- Üst kademenin ilgisizliği ve subjektif tutumları,
- Sosyal ilişkilerde uyumsuzluk .

Kontrollü İklim: Bu iklim türünün özelliği işin zor olması ve çalışkanlıktır. Örgütte görevlerin yerine getirilmesi önemli bir faktördür. Örgütte, sosyal ilişkiler yerine göreve gereğinden fazla vurgu yapılmaktadır. Bununla birlikte çalışanlar kendilerini işe adanmışlardır ve kırtasiyecilik önemli bir zaman harcamaktadır. Bu nedenle çalışanların etkileşimde bulunmaları için pek zamanları yoktur (Raza, 2010: 38). Yönetici, etkili ve emredici olarak tanımlanmaktadır (Mercan, 2007: 86). Bununla birlikte çalışanlar görev ve sorumlulukları yüksek bir motivasyon ile yerine getirmektedir (Kuyumcu, 2011: 18).

Samimi İklim: Bu iklim tipine sahip örgütlerde, yönetici kendisini çalışanlardan biri olarak görmektedir. Yönetici anlayışlı ve “gelin birlikte mutlu bir aile olalım” yaklaşımında bir davranış sergilemektedir. Sosyal ihtiyaçların tatmini yüksektir (Özkanan, 2009: 21). Yönetici ve çalışanlar arasında yakın bir ilişki vardır ve astlarıyla aralarına mesafe koymamaktadır. Kararların verilmesine çalışanlar da katılmaktadır (Küçük, 2008: 39).

Babacan İklim: Örgütte yönetim tarafından çalışanların sosyal ihtiyaçları karşılanmamaktadır. İş başarısı ve motivasyon konusunda yönetim başarısızdır ve çalışanların moral düzeyleri düşüktür. Örgütte dostça ilişkilerin olmaması çalışanlar arasında faydasızlık hissi oluşmasına neden olmaktadır (Sofianos, 2005: 36). Bu örgüt iklimine sahip örgütlerde çalışanlar küçük gruplara bölünerek iyi bir çalışma elde edemedikleri (Pehlivan, 2009: 29) için verimli çalışma ve performans gösterilemez (Kılıç, 2013: 31).

1.5.2. Litwin ve Stringer’e Göre Örgüt İklimi Türleri

Örgüt iklimi tiplerinin belirlenmesinde kullanılan Litwin ve Stringer’ ın sınıflandırmış olduğu bir ölçüt de liderlik özellikleridir. Bu alanda yapılan çalışmaların sonucunda ortaya çıkan liderlik özelliklerine göre farklılık gösteren örgütsel iklim tipleri bulunmaktadır (Küçük, 2008: 39).

Otokratik Yapılı İklim: Örgütte görevlerin kesin tanıma önem veren ve biçimsel otoritenin taviz verilmeden kullanılmasını ifade eden iklim türüdür. Erke dayalı olan otoriter yapılı iklim, korku, başarısızlık, örgüt dışındaki baskıların olduğu, görevin sıradan bulunduğu, çalışanların yöneticilere bağımlı olduğu, örgüt

içerisinde çatışmanın yüksek olduğu ve güdülenmenin az bulunduğu iklim türüdür (Eryılmaz, 2014: 11).

Başarıya Yönelik İklim: Örgüt içinde rekabetin desteklendiği, yeniliğin ve başarının amaçlandığı bir iklim türüdür. Örgüt üyeleri arasında güven ve birlikteliği kapsayan, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan ve bağlılık hislerin yüksek olduğu bir iklimdir (Gerçekler, 2012: 27). Örgütte yüksek verimliliğe önem verilmekte ve çalışanlar kendi amaçlarını oluşturması ve iş sonuçları için sorumluluk almaları konusunda cesaretlendirilmektedir. Yüksek performans için onay, prim ve terfi gibi ödüller uygulanır. Çalışanlar arasında yardımlaşma duygusunun yüksek olması istenir ve resmi olmayan iletişim hakimdir. Son olarak çalışanların sürekli en iyisini gerçekleştirme eğiliminde olması düşünülmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008: 108).

Demokratik Yapılı İklim: Bu iklim türünde, örgütte resmi olmayan bir yapı vardır ve çalışanlar arasında eşit haklar ve kararlara katılma hakkı bulunmaktadır. Dayanışma ve gruba bağlılık söz konusudur ve arkadaşlığa dayalı bir iklim hakimdir. Sosyal ilişkilerin daha iyi olması için toplantılar düzenlenir. Çalışanlar ve yöneticiler birlikte paylaştığı değerleri davranışlara yansıtırlar. İş tatmini yüksek düzeyde iken etkinlik orta düzeydedir (Halis ve Uğurlu, 2008: 108).

1.6. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüte kişilik kazandıran, örgüt üyelerini etkileyen ve örgüt bireyleri tarafından farklı şekillerde algılanan örgüt iklimi boyutları konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır. Örgütsel iklim boyutlarıyla ilgili yazında 80'den fazla iklim boyutu olduğu tespit edilmiştir (Dınu, 2013: 140). Halpin ve Croft (1963), Litwin ve Stringer (1968), Zammata ve Krackover (1991), Schneider vd. (1996) ve Stringer (2002) gibi araştırmacılar örgüt iklimine etkisi olduğuna inandığı boyutlar üzerinde durarak çalışmalarını yürütmüşlerdir (Andrian ve Goodstein Leonard, 1997; Burton vd., 1999)

Halpin ve Croft (1963: 2-3) örgüt iklimini, çalışan ve yönetici davranış özellikleri olarak iki grupta ele almıştır. Yöneticilerin davranış özellikleri; araya mesafe koyma, üretime yönelik, güven, çalışana önem ve saygınlık olarak

belirtirken, çalışanların davranış özellikleri ise; çözülme, engelleme, samimiyet ve moral olarak belirtilmiştir.

Örgüt iklimini bireysel algılamaya önem vererek tanımlayan Litwin ve Stringer (1968)'a göre örgüt ikliminin boyutları; kişilerin bir şeyi gözünde canlandırarak tasvir etmesine, kavramsallaştırmasına veya konu hakkında fikir oluşturmasına yardımcı olur ve bu şekilde ilgili olan bakış açılarının bir bütün halinde sunulmasını sağlamaktadır (Arı, 2011: 14). Litwin ve Stringer (1968) motivasyon ve örgüt iklimi konulu çalışmasında örgüt ikliminin boyutlarını dokuz başlık altında toplamıştır. Litwin ve Stringer (1968)'e göre örgüt iklimi boyutları; yapı, risk alma, çatışma, bireysel sorumluluk, kimlik, örgütsel benimseme, ödüller ve cezalar, standartlar ve arkadaşlık, dayanışma ve destek olarak dokuz boyut altında toplanmıştır (Adrian ve Goodstein Leonard, 1997: 165).

- *Yapı:* Çalışanların örgüt içinde samimi ve gevşek bir atmosferin varlığı ya da bürokrasi ve kanallar aracılığıyla yürütülen politikalar, prosedürler, kurallar ve sınırlamalar hakkında sahip oldukları duyguları ifade etmektedir (Waters vd., 1974: 466). Örgütün iklimi, organizasyon yapısının nesnel yönleri ile oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kararların merkezileşme derecesi, hiyerarşi düzey sayısı, kullanılan teknoloji türü, resmi roller ve personel politikaları çalışan davranışlarına etki edecek boyutta olabilmektedir (Bitsani, 2013: 51). Araştırmacılar, örgüt yapısının hiyerarşi, karar odağı, kurallar gibi içsel özelliklerin iklimle nasıl etkileşim içinde olduğunu inceleyerek iklim algılarının yönetim hiyerarşisinde farklı düzeyde çalışanlar arasında farklı olduğunu belirtmişlerdir (Hellriegel ve Slocum, 1974: 274). “Örgütsel yapının görevle ilgili algılanan eksiklikleri, iş bilgilerinde, hiyerarşi derecesini, otoriteyi ve örgütteki bireylerin davranışlarındaki kısıtlamayı gösterdiği; hiyerarşi ve iş kuralları belirginleştikçe, biçimsellik ve sosyal uzaklığın arttığı bununda arkadaşça ve yakın ilişkileri azalttığı belirtilmiştir” (Doğan, 2009: 9). Her örgütün kendine has bir yapısı vardır ve bu yapı, insan kaynakları politikalarında çalışan tatmini ve bağlılık noktasında önemli bir rol oynamaktadır (Adeniji,

2011: 40). Örgütsel yapı çalışanların motivasyon ve performanslarını büyük ölçüde etkilemektedir (Zeybek, 2010: 21).

- *Bireysel Sorumluluk*: Bu boyut çalışanların yaptığı işin şahsen sorumlu olduğunu hissetme derecesi ile ilgilidir (Atkinson ve Frechette, 2009: 1). Sorumluluk, çalışanların ‘kendi patronu olmak’ ve kendi kararlarını diğerleri ile birlikte tekrar kontrol etme zorunluluğunun olmadığı duyguları yansıtmaktadır. Yüksek sorumluluk duygusu, çalışanları kendi sorunlarını çözmek için cesaretlendiğini hissetmek anlamına gelmektedir. Düşük sorumluluk ise çalışanın risk alma ve yeni yaklaşımları test etme cesareti eğiliminde olduğunu göstermektedir (Tunçay, 2013: 20). Daha fazla başarılı olmayı isteyen çalışanların, kendi davranışları ve bu davranışların sonuçları üzerinde daha fazla sorumluluk almalarını sağlayan meslekleri tercih ettikleri belirtilmektedir. Kişisel sorumluluğun, yüksek takım bağlılığı, takım esnekliği ve takım standartlarına neden olacağı vurgulanmaktadır (Büte, 2011: 110).
- *Ödüller ve Cezalar*: Yönetim tarafından istenilen işin iyi bir şekilde yapılması sonucu verilen ödülün algılanışı, iklimin ödül/ceza boyutunu oluşturmaktadır (Yüceler, 2005: 47). Ödül sisteminin önemli faktörleri duygu yönetiminin teşviki ve insancıl bir yaklaşımdır (Downey vd., 1975: 150). Başarılı yöneticiler, daha az stresli ve endişeli bir iklim oluşturmak için örgütsel şartlara uygun veya durumun gerekliliğine bağlı olarak davranışlarını ayarlamaktadırlar. Bununla birlikte yönetici, çalışan sermayesi ve tükenmişliği azaltır, bu da üyelerin daha verimli çalışmasını ve performanslarını arttırmasını sağlar. Bu şekilde örgüt içinde adalet algısının oluşması sağlanır (Holloway, 2012: 15). Adaletli bir ödüllendirme sistemi olarak algılanan ödüllendirici iklim, cezalandırıcı bir iklime göre daha fazla başarı ve bağlanma güdüsü meydana getirdiği belirtilmektedir (Doğan, 2009: 10).
- *Standartlar*: Kapalı ve açık şekilde belirtilen hedeflerin ve performans standartlarının önemini algılanmasıdır. Burada, işin en iyi şekilde yapılması, bireysel ya da grup amaçları ile temsil edilen mücadele ifade edilmektedir

(Yoo vd., 2012: 364). Örgütün performans hedefleri için örgütle bütünleşme ve yoğun mücadele çerçevesinde örgüt ikliminin standartlarla ilgili boyutunu ifade etmektedir (Pehlivan, 2009: 33). Kişilerin sürekli performanslarını geliştirmek için yeni yöntemler araması yüksek standart, standartların düşük olması performans için düşük beklentiler anlamına gelmektedir (Zeybek, 2010: 21).

- *Risk Alma*: Örgütün belirsizlik toleransıdır (Porzse vd., 2012: 3). Örgütlerde iş ile ilgili mücadele ve riski göze alma duygusudur (Yoo vd., 2012: 364). “Örgütün planlanmış risk almaya verdiği önemin çalışanlar tarafından algısı örgüt ikliminin riske verdiği toleransı belirleyecektir” (Yüceler, 2005: 47).
- *Çatışma*: Yöneticilerin ve diğer çalışanların farklı görüşlere verdiği tolerans algısıdır. Fikir ayrılıkları ya da farklı görüşler yumuşatılma ya da sorunları görmezden gelme yerine bunları açık şekilde tartışmaya verilen önem vurgulanmaktadır (Waters vd., 1974: 467). “Ayrıca çatışmaların yerinde ve zamanında, karşılıklı konuşularak çözülmesi başarı güdüsünü uyararak örgüt iklimini olumlu yönde etkileyecektir” (Dinçer, 2013: 10).
- *Arkadaşlık, Dayanışma ve Destek*: Örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlık duygusu ve yardımlaşma anlayışı, örgüt ikliminin arkadaşlık, dayanışma ve destek boyutunu ifade etmektedir (Kuyumcu, 2011: 23). Bu boyut, yöneticilerin yansıttıkları davranışlar çalışanlar tarafından kişiler arası ilişkileri kolaylaştırmasının ve kişisel destek sağlamanın yanı sıra yöneticilerin zamanlama faaliyetleri ile çalışanlara iş hedeflerini gerçekleştirmeleri için yardımcı olarak görülen ve algılanan durumdur (Raza, 2010: 33). Üst ve astların karşılıklı destek ve yardımlaşma çalışan tatmini ve mutluluğuna katkı sağlamaktadır (Doğan ve Üngören, 2012: 31). Bu boyut başarıma ihtiyacı ve ilişki ihtiyacı yüksek bireylerin motivasyonu üzerinde arttırıcı etkiye sahipken, güç ihtiyacına sahip bireyler üzerinde bir etkiye sahip olmadığı düşünülmektedir (Eryılmaz, 2014: 16).
- *Örgütü Benimseme*: Bu boyut, kişinin bir örgütün ve bir çalışma grubunun değerli bir üyesi olma duygusunu ifade etmektedir (Yoo vd., 2012: 364). Bağlılık, kimlik, ait olma ve bunun önemsenme düzeyi bu boyutta ele

alınmaktadır (Dinçer, 2013: 11). Yüksek bağlanma güdüsüne sahip kişiler, ekip bütünlüğü ve bağlılığı sağlayan örgüt iklimine olumlu tepki göstermektedirler. Örgütsel benimseme boyutu, örgüt üyeleri arasında samimi ilişkilerin ve dayanışmanın artmasını sağlamaktadır (Dirim, 1997: 21).

- *Kimlik*: Örgüte ait olma, bağlılık ve örgütü benimseme faktörlerinin önemsenme dereceleri bu boyutta yer almaktadır. Bu faktörlere verilen yüksek değerler örgüt iklimini olumlu yönde etkilemektedir (Yüceler, 2009: 48).

Zammuta ve Krackover (1991) örgüt iklimini ölçmek için yedi farklı boyut belirlemişlerdir (Burton vd., 1999: 7):

- *Güven*: Örgüt üyelerinin karşılıklı paylaşımcı, açık ve gerçekçi olan örgütlerde güven düzeyi yüksektir ve bireyler örgüt içinde kendilerini güvende hissetmektedirler.
- *Çatışma*: Bireyler arası amaçların, inançların ve değerlerin yüksek olduğu ve bireyler arası sürtüşmenin ve anlaşmazlığın olduğu örgütlerde çatışma da yüksek seviyede yaşanmaktadır. Buna karşın amaçlar ve inançlar yönünden bireyler arasında uyum olduğu ve dayanışmanın hakim olduğu örgütlerde çatışma düşük seviyede yaşanmaktadır.
- *Moral*: Çalışanlar örgüte karşı güven hissettiği ve hevesli olduğu durumlarda çalışanların moral düzeyleri yüksek, gelecekle ilgili güven duymadığı ve hevesli olmadığı durumlarda ise moral düzeyleri düşük olmaktadır.
- *Ödüllendirme*: Bireyler örgüt içinde ödüllerin adil olarak dağıtıldığını kabul ediyorlarsa, örgüt ödül sisteminde adaletli, buna karşın ödülün verilmesi hissi bir şekilde görülüyorsa ödül sistemi adaletsiz olarak kabul edilmektedir.
- *Değişime Direnç*: Örgüt üyeleri “bugün işleri ne şekilde yaptıysak yarın da aynı şekilde yapacağız” varsayımına ve isteklerine sahiplerse, örgütte değişime direnç yüksek seviyede, eğer “yarın yeni bir gün” varsayımına

sahiplerse, değişim normal kabul ediliyorsa örgütte değişime direnç düşük seviyede olduğu söylenebilmektedir.

- *Lider İtibarı*: Örgüt üyelerinin liderin karar verme ve faaliyetlerine saygı duyma ve kabul etme hisleri gelişmişse liderin itibarı yüksek, liderin karar verme ve faaliyetlerine saygı duyulmadığı ve kabul etme hislerinin olmadığı durumlarda lider itibarı düşüktür.
- *Günah Keçiliği (Scapegoating)*: Örgüt üyeleri başarısızlığın sorumluluğunu bir başkasına yükleyebileceklerine inanıyorlarsa örgütte günah keçiliği yüksek, sorumlu bireylerin başarısızlıklarını yine sorumlu kişinin üstleneceklerine inanıyorlarsa örgütte günah keçiliği düşük seviyededir.

Scheneider, Brief ve Guzza (1996: 4) örgüt ikliminin boyutlarını dört kategoride toplamaktadır:

- *Kişiler Arası İlişkilerin Doğası*: Örgüt üyelerinde karşılıklı paylaşım ve güven ya da çatışma ve güvensizlik var mı? Fonksiyonel bölümler arasında işbirliği ya da rekabetçi bir ilişki mi var? Örgüt yeni gelen çalışanlara sosyalleşme desteği ile yaklaşmakta mıdır?
- *Hiyerarşinin Doğası*: Kararlar yalnızca tepe yönetim tarafından mı verilmektedir? Örgüt içinde takım çalışması yaklaşım mı yoksa bireysel yarışmacı yaklaşım mı sergilenmektedir?
- *İşin Doğası*: Örgütteki işler çalışanlar tarafından yapılmaya uygun mu? İşler için çalışanlara gerekli kaynaklar tam olarak sağlanıyor mu?
- *Ödüller ve Destek Biçimi*: İşin hedefleri ve standartları biliniyor ve paylaşılıyor mu? Örgütte çalışanlara yönelik nasıl bir destek var? Çalışanların performansları nasıl bir şekilde ödüllendiriliyor?

Stringer (2002) “Leadership And Organizational Climate” adlı çalışmasında örgüt ikliminin ödüllendirme, samimiyet ve destek boyutlarının birbiriyle çakıştığını iddia etmiştir. Böylece, Stringer örgüt üyelerinin davranışları üzerinde etkiye sahip olan faktörleri revize ederek yeni örgüt iklimi boyutlarını oluşturmuştur (Dzulkifli ve Noor, 2012: 1490). Bu boyutlar aşağıda belirtilmektedir (Tunçay, 2013: 19-20) :

- *Yapı*: Çalışanların rolleri ve sorumlulukları net bir şekilde tanımlanmış ve iyi organize olmanın duygusunu yansıtmaktadır. Çalışan, işin iyi

tanımlanmış olduğunu hissettiği zaman yapı yüksek, görevlerinin ne olduğunu, kimin karar verme yetkisine sahip olduğunu bilmeyen çalışanların bulunduğu örgütlerde yapı düşüktür.

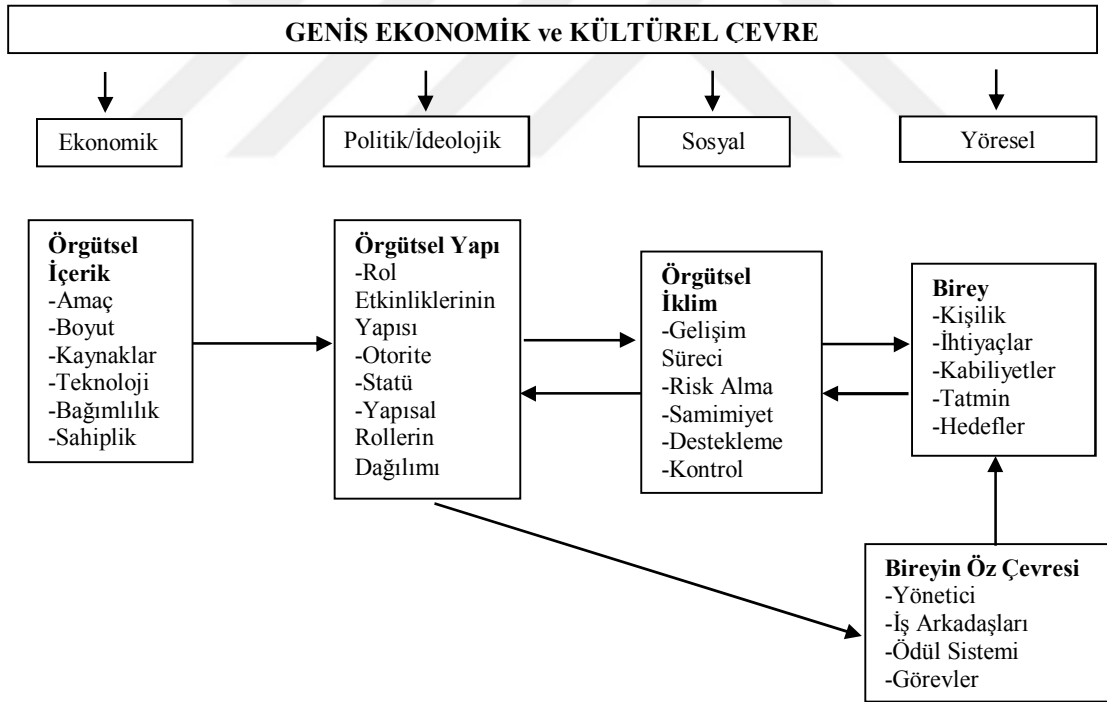
- *Sorumluluk:* Çalışanların kararlarının kontrol altında olmadığı ve 'kendi patronu olma' duygusunu yansıtmaktadır. Çalışanların kendi sorunlarını çözmeye cesaretlendirildiğini hissetmesi yüksek sorumluluk duygusuna sahip olduğunu, risk alma ve yeni yaklaşımların değerlendirilmesinde cesareti kırılmış hisseden çalışanların ise sorumluluk duygusunun düşük olduğunu göstermektedir.
- *Tanım:* Çalışanın işi iyi yaptığı için ödüllendirilmesinin algılanış biçimi iklimin bu boyutunu oluşturmaktadır. Cezalandırma ve eleştiriye karşı ödül vurgusuna yapılan bir ölçümdür. Ödül ve cezaların adil bir şekilde yapıldığını algılayan çalışanlara sahip örgütlerde yüksek tanım, ödül ve cezaların adaletsiz yapıldığı algılanırsa düşük tanım söz konusudur.
- *Destek:* Çalışanlar ve yöneticiler arasında yardımlaşma ve desteğin derecesine yönelik algıdır. Desteğin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar iyi bir takımın parçasını olduğunu, ihtiyaçları olduğu durumlarda yöneticilerden yardım alabileceğini hissetmektedirler. Desteğin düşük olduğu durumlarda çalışanlar kendilerini yalnız hissetmektedirler.
- *Standartlar:* Bu boyut, performansı geliştirmek için baskının hassasiyetini ve işi iyi yapmakla gururlanan çalışanların derecesini ölçmeye yöneliktir. Çalışanların sürekli performanslarını geliştirmek amacıyla yöntemler araması yüksek standart, performans için düşük beklentiler ise düşük standardın olduğunu göstermektedir.
- *Bağlılık:* Çalışanların örgütsel amaçlar ile özdeşleştiği ve bu amaçları gerçekleştirmek için sıkı çalışma niyetinde olduğu bir iklim boyutudur. Bağlılığın yüksek hissedilmesi kişisel bağlılığın yüksek seviyede olması ile ilgilidir. Düşük seviyede bağlılık olması ise çalışanların örgüt amaçlarına ve örgüte karşı ilgisiz olduğu anlamına gelmektedir.

1.7. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimi, örgütün kişiliği olarak da ele alınmaktadır. Kişiliği belirleyen ve etkileyen faktörler bulunduğu gibi iklimi etkileyen ve belirleyen faktörler de bulunmaktadır (Dinçer, 2013: 19). Örgüt iklimini belirleyen değişkenler örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri kapsamaktadır (Karcıoğlu, 2001: 275). Örgüt iklimi, bu faktörlere bağlı olarak değişim göstermektedir. Dolayısıyla örgütlerin iklimi, kendi örgütsel özelliklerinden, üyelerin bireysel özelliklerinden ve dış faktörlerden etkilenerek örgüt içinde iklimi oluşturacakları söylenebilmektedir (Yüceler, 2005: 40).

Şekil 1’de de belirtildiği gibi örgüt iklimi çalışan-örgüt-çevre arasındaki ilişkileri belirleyerek, örgüt-çalışan arasındaki çelişkileri gidererek iletişimi etkinleştirmektedir (Özdemir, 2006: 14).

Şekil 1: Örgütsel Yapı ve İklim Üzerindeki Temel Etkiler



Kaynak: Landy, 1989; Özdemir, 2006: 15.

1.7.1. Yönetimsel Değerler

İşin nasıl yönetildiği örgüt iklimi hakkında önemli bilgiler vermektedir. Yönetim tarafından uygulanan hiyerarşik unsurlar, demokratik değerler, örgüt içindeki iletişim, üst-ast ilişkilerin düzenlenmesi örgüt iklimini oluşturmaktadır (Kılınç Ergülen, 2011: 29). Bu yönetsel değerlerin kararları etkileyen hareketlere neden olduğu için bu değerler iklim üzerinde önemli etkiye sahip olmaktadır. Çalışanların algıları üzerinde bu değerler, örgütün formal veya informal, diktatör veya demokratik, kendi başına ya da dostça olup olmadığı konusunda etkili olmaktadır. Örneğin yönetici anlayışları, çalışanların hırsızlıklarını azaltan örgütler içerisinde dürüstlük iklimi yaratabilmektedir (Karcıoğlu, 2001: 275).

1.7.2. Liderlik Türü

Liderlik tarzı örgüt ikliminin en önemli belirleyicisidir. Örgütlerde, liderler özel durumlar ve örgüt üyelerinin davranışları üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bir lider, örgüt üyelerinin bağlılığı için en iyi yolları bulmak ve bunun yanı sıra gelecekte rekabet için gerekli değişimlerin olduğu durumlarda bir stratejiye ihtiyaç duymaktadır (Kennedy Grubu, 2017: 1-2). Liderler bu stratejileri belirlerken ve uygularken adil, tarafsız, destekleyici ve yapıcı şekilde liderlik etmesi olumlu ya da olumsuz olarak örgütün iklimine yansımaktadır (Eroğluer ve Yılmaz, 2015: 288).

1.7.3. Ekonomik Şartlar

Örgütün başarılı dönemlerinde ve ekonominin ilerlediği zamanlarda yöneticiler büyük riskleri göze alma konusunda cesaretli ve gönüllü olmaktadır. Ekonominin gerileme dönemlerinde ise bütçe sıkı olduğu için yöneticiler tutucu karar alma durumuna zorlanmaktadır. Bu dönem içerisinde yeni programlar önerilmemekte ve yaratıcı fikirler dikkate alınmamaktadır (Cıranoglu, 2011: 17).

1.7.4. Örgütsel Yapı

Örgüt yapısı, üyelerin iş yaşamını ve birbirleriyle ilişkilerini düzenlemektedir. Örgüt içindeki bölümler ve kısımların tamamı, yönetim şekli, çalışanların yetki ve görev tarifleri, yöneticilerin kontrol sahaları, yetkinin ne kadar, nasıl devredileceği ve fiziksel yerleşim gibi unsurlar örgütün yapısını oluşturmaktadır (Özkul, 2013: 18).

Örgütün yapıları örgüt iklimi üzerinde etkili olmaktadır. Katı kural ve prosedürler ile değişmeyen yazılı ilişkileri olan bir yapıya sahip olan örgüt, soğuk ve dışa kapalı bir iklime sahiptir. Fakat bu şekilde olumsuz algılanan örgüt daha etkili bürokratik bir örgüt iklimi yaratma eğilimindedir (Öge, 2001: 136).

1.7.5. Çalışanların Özellikleri

Çalışanların özellikleri örgütün iklimine katkı sağlamaktadır. Yaşlı veya eğitim düzeyi düşük çalışanlara sahip bir örgüt, eğitim düzeyi yüksek ve istekli çalışanlara sahip bir örgütten daha farklı bir iklime sahiptir. Çalışanları, örgütçe düzenlenen sosyal faaliyetlerine katılan örgütlerde iklim, daha çok dostça olmaktadır (Öge, 1996: 22). Örgüt çalışanın karakter özelliği ile iş yaşamı arasında uyum olduğu zaman iş yerindeki tüm grup üyeleri ile kurulacak olan olumlu iletişim, olumlu bir örgüt iklimi oluşmakta böylece örgüt üyeleri arasında sıkı bir bağ oluşmaktadır (Aksoy, 2006: 45).

1.7.6. Sendikalaşma

Sendikalaşma örgüt üzerinde önemli etkisi vardır. Üyelerin sendika kurması ya da iş sözleşmesi hazırlama yönündeki girişimleri, yönetimle çalışanlar arasında daha resmi ve düşmanca bir ilişkiye yöneltecektir (Özdede, 2010: 48). Düşmanca bir iklime sahip örgütlerde ise çalışanlar kendilerini dışlanmış hissederek örgütte çalışmak istemeyebilirler (Özdemir vd., 2010: 215).

1.7.7. Örgütsel İletişim

Örgütte sağlıklı iletişim ikliminin olması ve yönetimin etkili olması sağlıklı kararların alınması için önemli olmaktadır. İnsan kaynaklarıyla ilgili politikalar, kararlar ve uygulamalarda yönetim çalışanlardan açık geri bildirim almadığı takdirde, bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarla ilgili kararların alınması zorlaşacağı ve karşılıklı beklentiler karşılanamayacağından dolayı yönetim, etkinliği sağlayamayacaktır (Özkul, 2013: 20).

1.7.8. İşin Yapısı

Yapılan işin farklılığı ve örgütün bulunduğu endüstrinin türü örgütsel iklimi oluşturmaya katkı sağlamaktadır. Kırsal toplumlarda çiftçilik ve gıda üretimi,

şehirlerdeki bankacılık ve finansal yatırım şirketlerinden farklılık gösteren bir iklime yönlendirilir. Örneğin, zaman baskısı ve yasaklar, günlük gazete satışı yapan örgütteki iklimin, kitap yayınlayan bir örgütün ikliminden farklı olmasını sağlamaktadır (Erdoğan, 2013: 19).

1.7.9. Örgütsel Amaçlar

Örgüt kurulurken ilk olarak örgütün amacı ve amaçları belirlenmektedir. Bununla birlikte iklim oluşmaya başlar ve örgütün misyonuna uygun olan ödül sistemi örgütün yapısını etkileyerek örgüt iklimini etkilemektedir. Örgütlerin vazgeçilmez unsuru insanların kişisel bir takım amaçları bulunmaktadır. Örgütlerde hem bu amaçların sonucunda meydana gelmiş hem de bu amaçlara ulaşmak için bir araç olarak kullanılmaktadır. Çalışanların amaçları ile örgüt amaçları arasında bir dengenin olması, hedeflerin açık ve anlaşılır olması olumlu örgüt iklimini oluşturmaktadır (Özkanan, 2009: 11).

1.7.10. Örgütün Büyüklüğü

Büyük örgütler, küçük örgütlere göre daha sıkı, kuralcı ve bürokratik bir yapıya yönelmektedirler. Bununla birlikte küçük örgütlerde yenilikçi, yaratıcı ve birleştirici bir iklim oluşturmak büyük örgütlere göre daha kolay olmaktadır (Karcıoğlu, 1997: 111).

1.8. Olumlu Bir Örgüt İklimi Yaratmanın Koşulları

Örgütsel davranış literatüründe başarılı örgütlerin bazı temel ilke ve özellikleri olduğu belirtmektedir. Bu özellikler olumlu bir örgüt ikliminin de koşulları sayılmaktadır. Olumlu bir örgüt ikliminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Varol, 1989: 203-204):

- *Eylem Yanlısı Olmak*: Bu ilkenin özü çok uzun süren bir karar alma sürecinin örgütü hareketsiz bırakmasını önlemektir.
- *Müşteriye Yakın Olmak*: Müşteriyi dinlemek, inanılabilirlik ve güvenilirliğe özen göstermek, kaliteye tutku ölçüsünde bağlı kalmak, başarının başlıca etkenleri arasında görülmektedir.

- *Özerklik ve Girişimcilik*: Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymalarına fırsat vermek ve yaratıcı girişimleri desteklemek anlayışının benimsenmesidir.
- *Çalışanlar Aracılığıyla Verimlilik*: Çalışanları kalite ve verimliliğin temel kaynağı olarak görmenin yanı sıra, onları, örgütün en büyük ve en önemli öz kaynağı olarak değerlendirme ilkesidir. İnsana saygıyı esas alan “biz işverenlersiz” çalışanlar biçimindeki bir anlayışın terk edilmesini getiren bir ilkedir.
- *İşin İçinde Olup Değerlerle Yönlenmek*: Yöneticilerin fildişi kulelerden çıkıp alana inmesi, “yalnız bırak cezalandır” yönteminin terki ve belli oranda hataya göz yumulmasıdır.
- *En İyi Becerilen İşe Bağlı Kalmak*: Nasıl yapılacağı bilinmeyen işlere ve nasıl işletileceği bilinmeyen örgütlere sahip olmaya kalkışılmayıp, en iyi bilinen işe sarılma ilkesidir.
- *Yalın Biçim, Az Kurmay/Sade Yapı, Ufak Kadro*: İşleri basitleştirmeye elverecek bir örgüt yapısı ve bu yapıda üst düzey kurmayların azlığıdır.
- *Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Bir Arada Bulunması*: Merkeziyetçilik ve adem-i merkeziyetçiliğin bir arada bulunmasıdır. Özerkliğin tabana indirilmesi, buna karşılık temel değerlerin geçerliliğinin sürdürülmesi ve korunmasında merkeziyetçiliğin benimsenmesidir.

1.9. Örgüt İkliminin Yarattığı Sonuçlar

Örgüt ikliminin yarattığı sonuçlar ile ilgili olarak farklı konular üzerindeki etkisi incelenebilir. Örgüt iklimi kavramı önceden de belirtildiği gibi, etkileşim içinde olan bireyleri etkileyen tutum ve değer yargılarından oluşmaktadır. Ayrıca, örgüt iklimi çalışanların tutum ve davranışlarından etkilenen bir ortamdır (Genç, 2005: 347). Tanımdan da anlaşıldığı üzere iklim çalışanları, çalışanların davranışları da örgüt iklimini etkilemektedir. Bu karşılıklı etkileşimle örgüt olumlu ya da olumsuz bir örgüt iklimi sonucuna ulaşmaktadır.

Örgüt ikliminin bireysel motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi konular üzerine etkisinin yanı sıra verimlilik ve performans üzerine de etkisi vardır (Bhutto vd., 2012: 260).

1.9.1. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların iş deneyimleri ya da bireysel iş deneyimlerinin duygusal olarak değerlendirilmesidir. Genellikle bu duygu, çalışanların iş performansı üzerinden değerlendirilmektedir (Tsai, 2014: 377).

Örgütün amacı, yapısı, terfi fırsatları, oluşturulan görevler ve çalışma ortamının politik niteliği gibi örgütsel özellikler, çalışanların işleri hakkındaki hislerini ve düşüncelerini etkilemektedir. Çünkü örgütsel özellikler örgüt iklimi tarafından etkilenen çalışma ortamındaki belirli tutum, davranış, ihtiyaç ve hedefleri olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışma ortamı, iş deneyimleri tarafından belirlenen yaşam kalitesini etkileyen sosyal bir faaliyet olarak görülebilmektedir. Örgütteki genel iklim, yapılan iş nerede, nasıl ve ne olursa olsun çalışanın yaşamı üzerinde etkili olmaktadır. Bağımsızlık düzeyi yüksek olan ve yönetim, denetçi ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi besleyen bir iklime sahip örgütlerde çalışanlar işlerinden tatmin olmakta ve böylece çalışanın verimliliği, morali ve performansı yüksek olmaktadır. Aynı şekilde çalışanın duygularına önem veren bir iklime sahip örgütlerde de iş tatmini yüksek olmaktadır (Castro, 2008: 111-112).

Literatürde örgüt iklimi ve iş tatmini ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Topçu (2006) tarafından yapılan araştırmada, banka çalışanlarının örgüt iklimi algılamalarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Tsai (2014) örgüt ikliminin iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Sönmez (2014) sağlık sektörü çalışanları üzerinde örgüt ikliminin iş doyumuna etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, sağlık sektörü iklimi algılarının çalışanların iş doyumları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu elde edilmiştir. Ayrıca, Sönmez (2014)' e göre, sağlık çalışanlarının yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, mesleki kıdemi ve örgüt içi kıdemi örgüt iklimi algılarında ve iş doyumlarında farklılığa neden olacak bir etken değilken, çalışanların cinsiyeti örgüt iklimi algılarında farklılığa neden olmaktadır. Ayrıca çalışmada, örgüt iklimi

içerisinde ödül algısı çalışanların iş doyumunda büyük bir öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bhaesajsanguan (2010) iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemek için bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada, örgüt iklimi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve işlerinden tatmin olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özsoy (2012) araştırmasında, örgüt iklimi boyutları ile iş tatmini arasında yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özsoy (2012), özellikle örgüt iklimi, ödüller, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişimin iş tatminini arttırdığını vurgulamaktadır. Süral Özer vd. (2013)'in yapmış oldukları çalışmada, destekleyici örgüt ikliminin iş doyumunu üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu elde etmişlerdir. Jyoti (2013) tarafından yapılan çalışmada, örgüt ikliminin iş tatmini, işe bağlılık ve ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, örgüt iklimi, işe bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye olduğu tespit edilmiştir. Erdoğan (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda, örgüt iklimi ile çalışanların motivasyonu ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, olumlu algılanan örgüt ikliminin iş tatminini ve motivasyonu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde Doğan (2009) örgüt iklimi ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Doğan ve Üngören (2012) tarafından yapılan araştırma sonucunda ise, iş tatmini ile örgüt iklimi boyutları arasında yer alan örgütsel yapıdaki netlik, örgütsel cesaretlendirme, ödüllendirme, arkadaşlık ortamı ile yönetim desteği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Gündüz Çekmecelioğlu (2007) çalışanlar tarafından algılanan örgüt ikliminin çalışanların iş tatminini ve işten ayrılma niyetini belirleyen bir etken olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kamu, özel ve yabancı bankaların yöneticilerine yönelik Bhutto vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada, örgüt iklimi algıları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aiswarya ve Ramasundaram (2012) ise örgüt iklimi öncüllerinin iş tatminine doğrudan etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Adeniji (2011) yapmış olduğu çalışmada, örgüt iklimi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki elde etmiştir. Latif (2010) çalışmasında, hemşirelerin örgüt iklimi algıları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamıştır. Arani ve Abbasi (2004) örgüt iklimi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve Hindistan' da

görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi algıları İran’ da görev yapan öğretmenlere göre daha fazla iş tatmini sağladığını ifade etmektedirler. Bu araştırmaların aksine R. Rani ve P. Rani (2014) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin iş tatminleri örgüt iklimi tarafından etkilenmediği sonucu elde edilmiştir.

1.9.2. Örgütsel Performans

Bir örgütün çalışanı tarafından algılanan çalışma ortamı, çalışanın bilinci, tutumu ve davranışı üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bu ortam, örgütü, iş başarımını, örgütsel bağlılığı, çalışanların işten ayrılma niyetlerini, mesleğe olan katkılarını etkilemektedir. Araştırmalarda örgütsel performans ve bunun altında yatan yapı, teknoloji ve büyüklük gibi belirleyicileri anlama alanına yer verilirken, örgütsel davranış literatüründe örgüt ikliminin performans üzerinde gösterebileceği ayırt edici etkileri tanımlamak için yapılan çok az sayıda araştırma bulunmaktadır (Kangis ve Williams, 2000: 532).

Örgüt iklimi ile performans ilişkisine yönelik yapılan çalışmalarda, örgüt iklimi önemli ölçüde örgüt amaçlarına ve değerlerine ilişkin çalışan algısıyla ilgili olduğu ve olumlu algılanan örgüt ikliminin örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmalarda bağımlı değişken olarak çalışan davranışları ve şirketin performansı ele alınmasına rağmen, çalışmaların mikro düzeyden çok makro düzeyde ele alınmıştır. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi bakımından iklim konusunda çalışmalar eksik ve kısıtlı bulunmuştur (Zhang ve Lui, 2010: 190).

Örgüt iklimi ile çalışan performansı ve örgüt performansı arasında ilişkileri belirlemek ve örgüt iklimin bu iki unsuru etkileyip etkilemediği çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Amah vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada, örgüt iklimi boyutlarının örgüt performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, örgüt ikliminin örgüt performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Parker vd. (2003) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik iklim algılamalarının performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin iş tutumlarına ve çalışan motivasyonuna aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Brown ve Leigh (1996) tarafından yapılan çalışmada, algılanan

psikolojik iklim ile iş, çaba ve performans ilişkisi değerlendirilmiştir. Araştırmaya göre, psikolojik iklim motive edici bir ortam olarak algılanmıştır. İklimin motive edici olarak algılanması iş ilişkisine bağlı olduğu ve bununda çaba gösterme ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Çaba gösterme ise iş performansı ile ilgili olduğu ve çabanın aracılık etkisi ile iş ilişkisinin performans üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ancak ılımlı bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

Tutar ve Altınöz (2010)'ün yapmış oldukları çalışmada, örgüt iklimi algısı ile çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Selamat vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin görevlerini yerine getiremedikleri ve okuldaki örgüt ikliminin sağlıksız olduğu ayrıca örgütsel iklimin öğretmenlerin iş performansını etkilediği tespit edilmiştir. Raza (2010) çalışmasında, örgüt ikliminin üniversite öğretmenlerinin performanslarına etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, kamu üniversitelerine hakim olan açık iklim ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ancak babacan ve kapalı iklim ile negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde, Kangis ve Williams (2000) tarafından yapılan çalışmada, örgüt iklimi ile performans arasında anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. De Jong ve Bruch (2013) çalışmasında, homojen dönüşümcü liderlik ikliminin örgütsel performans için önemini araştırmıştır. Bu araştırmada, giderek artan homojen dönüşümcü liderlik ikliminin örgütsel performans ile ilişkisinin daha da arttığı belirtilmiştir.

Zhang ve Lui (2010) çalışmasında örgüt ikliminin işten ayrılma niyeti, iş tatmini, etkinlik ve çalışanların performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Özellikle örgüt ikliminin olumlu algılandığı örgütlerde işten ayrılma niyeti ve iş stresi düşük düzeyde iken, iş tatmini ve etkinlik yüksek düzeyde olduğunu vurgulamışlardır. Böylelikle, örgütler tarafından olumlu örgüt iklimi yaratmanın gerek insan kaynakları yönetimi için gerekse örgütün etkinliğini ve performansını arttırmak için önemli olduğu tespit edilmiştir.

Karlılık, bir şirket için önemli bir performans göstergesidir. Bununla ilgili olarak Putter (2010), örgütsel iklim ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi karlılık, sürdürülebilirlik, verimlilik ve çalışan katılımı aracılığıyla incelemiş ve çalışan katılımının, örgüt iklimi, karlılık, sürdürülebilirlik ve verimlilik arasında aracılık

etkisine olmadığını tespit etmiştir. Çalışan katılımı örgüt ikliminin yan etkisi olarak görülmüş ancak daha iyi finansal/faaliyet performansı için açıklayıcı değişken olarak bulunmuştur. Bununla birlikte, finansal/faaliyet göstergelerinden, karlılık üzerinde örgüt ikliminin güçlü bir etkisi bulunmaktadır.

Sonuç olarak, çalışanların işe karşı tutumu karmaşık bir faktördür. Bu tutum bir yandan örgüt iklimi diğer taraftan yönetim tarzından etkilenir. Bu işe karşı olan tutum hem örgütsel performans hem de bireysel performans ve kariyeri etkilemektedir (Popa, 2011: 141).

1.9.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçları ile bütünleştiği, örgütün bir parçası olmaya değer verdiği ve amaçlarını gerçekleştirmek için yoğun çalışma niyeti ile ilgilidir. Yöneticilerin astlarına destek olduğu, yetki verdiği uygun örgüt iklimi, çalışanın bağlılığına neden olmaktadır (Illeez, 2012: 47).

Yapılan araştırmalarda örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir. Örgütlerde çalışma süresi sorumluluk duygusunu geliştireceğinden çalışanların bağlılığına neden olmaktadır (Noordin vd., 2010: 2). McMurray vd. (2004) tarafından yapılan araştırmada, örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve yüksek bağlılığın olumlu iklim oluşmasına neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yönetimin çalışanlara destek olup olmaması, davranışları ve uygulamaları, çalışanın bağlılık düzeyini etkilemektedir. Örgüt tarafından desteklenmediğini düşünen, kararlara katılımı az olan ve performansı ile ilgili geribildirim alamayan çalışanlar genellikle düşük bağlılık göstermektedir. Ayrıca örgütteki ağırlıklı uygulanan liderlik tarzı bağlılığı olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Dick ve Metcalfe, 2001: 115). Örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiyi inceleyen Pehlivan (2009) örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki elde etmiştir. Korkmaz (2011) okul ikliminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında, örgüt iklimi boyutlarının tamamının örgütsel bağlılığa etkisi olmadığını tespit etmiştir. Araştırmaya göre, okul müdürünün destekleyici davranışı örgütsel bağlılık üzerinde etkili iken ilgisiz bir

öğretmen davranışı örgütsel bağlılığa katkı sağlamamaktadır. Jyoti (2013) ve Bhaesajsanguan (2010) araştırmalarında, olumlu algılanan örgüt ikliminin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte iş tatmini sağlayan çalışanın örgüte bağlılığını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. John ve Taylor (1999) liderlik tarzı, okul iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek için yapmış olduğu araştırmada, liderlik tarzı, okul iklimi ve örgütsel bağlılığın birbirleri ile ilişkili olduğu ve samimi, destekleyici liderlik tarzı olumlu örgüt iklimi algıları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Iqbal (2008) yapmış olduğu araştırmasında, örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Çetin Gürkan (2006) konu ile ilgili çalışmasında, örgüt iklimi ile bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Ağacık (2011) araştırmasında, örgüt ikliminin örgütsel bağlılığa etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda, bürokratik örgüt ikliminin örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı, ancak destekleyici ve yaratıcı örgüt iklimlerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

“İster çalışanları motive etmeye isterse sağlıklı bir örgüt iklimi geliştirmeye yönelik olsun, yöneticiler tarafından yürütülen uygulamalar, oluşturulan çevre ve iş yeri atmosferi; çalışanların örgüte bağlılık ve motivasyon düzeylerinin yükseltilmesini mümkün kılmaktadır. Tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma çabalarının olduğu bir örgütsel iklimin, örgütsel bağlılığı artırmada olumlu sonuçlar doğurması beklenebilir. Bununla birlikte yöneticiler, çalışanların ve örgütün amaçları doğrultusunda örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirmelidirler” (Ağacık, 2011: 57).

1.9.4. Motivasyon

Motivasyon, örgüt ve çalışan ihtiyaçlarının giderilmesi amaçlanan bir çalışma ortamı oluşturarak, çalışanın davranışa geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin motivasyonları üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Örgüt ortamından etkilenen çalışanların oluşan olumlu ve açık iklimden etkilenmeleri motivasyonlarını arttıracığı belirtilmektedir (Özkul, 2013:

71). Bedeian vd. (1981) olumsuz örgüt ikliminin çalışanların motivasyonunda olumsuz etkiye yol açabileceğini belirtmektedir.

Örgütsel davranış literatüründe yer alan çalışmalar incelendiğinde de örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkiye dikkat çekilmektedir (Aksoy, 2006; Erdoğan, 2013; Ghanbari ve Eskandari, 2014). Gök (2009) yapmış olduğu araştırmada, örgüt ikliminin çalışanların motivasyonları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Erdoğan (2013) örgüt iklimi ile motivasyon arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda, çalışanların görevleri ve iş sorumluluklarının çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılması ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, yöneticilerin karar alırken çalışanların düşüncelerini göz önünde bulundurmaları, örgütte güven ortamının hakim olması ve alınan ücretler ile motivasyon arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışanların iş tatmininleri arttıkça motivasyon düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Aksoy (2006) araştırmasında, çalışanların eğitim düzeyinin örgüt iklimi ile motivasyon arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgüt iklimine ilişkin algılamaları ve motivasyon düzeylerinin düştüğü ifade edilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların beklenti düzeylerinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Araştırma sonucunda, örgüt iklimi boyutlarından motivasyon ile arasında en yüksek ilişki yönetimsel iklim arasında olduğu saptanmıştır. Ghanbari ve Eskandari (2014) tarafından yapılan çalışmada, örgüt iklimi boyutlarından ödül, rol açıklığı ve uzlaşma faktörlerinin çalışanların motivasyonları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

1.9.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütün etkinliğini arttırmanın başlıca yollarından biri olarak görülen örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ve temel iş gereksinimlerin ötesinde işlerin gönüllü olarak yapılmasını ifade eden bir kavramdır. Başarılı örgütler normal iş görevlerinden daha fazlasını yapacak ve örgüt beklentilerinin ötesinde bir performans sağlayacak çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Örgüt, bu beklentisini karşılamak için çalışanlara yönelik çalışma ortamı sağlamak zorundadır (Agyemang, 2013). Örgüt iklimi algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan araştırmalarda, örgüt

iklimi ile vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir (Gholami vd., 2015).

Agyemang (2013) çalışanların olumlu örgüt iklimi algılamalarının çalışanların vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini belirtmektedir. Gheisari vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada, örgüt iklimi ile vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pozveh ve Karimi (2017) tarafından yapılan çalışmada, örgüt iklimi boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, olumlu ve iyi bir örgüt ikliminin oluşturulması örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığı vurgulanmıştır. Gündüz Çekmecelioğlu ve Keleş (2009) ve Gündüz Çekmecelioğlu (2011) tarafından yapılan çalışmalarda, örgüt ikliminin yönetim desteği ve işin iddialı olması boyutlarının çalışanların vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü, rol belirsizliği boyutunun ise vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Maamari ve Messarra (2012) tarafından yapılan çalışmada, örgüt ikliminin sorumluluk ile samimiyet ve destek boyutlarının vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, örgüt iklimi boyutlarından ödül, yapı, çatışma, risk ve onay bekleme boyutları ile vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Dinçer (2013), yapmış olduğu çalışmada, örgüt iklimi algıları ile vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Malkoç (2011) yapmış olduğu çalışmada, örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Ghanbari ve Eskandari (2014) örgüt iklimi ile çalışanların vatandaşlık davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

1.9.6. Tükenmişlik

Tükenmişlik, belirli bir kapasitede çalışanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısında düşme görülen bir sendromdur (Korunka vd., 2010: 7). Tükenmişlik, çalışanların işleri gereği müşteri ya da iş arkadaşları ile kurdukları sık ve yoğun etkileşim sonucunda çalışanların enerjisi, amacı ve ilgilerinin azalmasıyla ortaya çıkan, örgütler açısından verimliliği ve performansını

doğrudan olumsuz etkileyebilen bir kavramdır. Örgütler açısından bu denli önemli olan tükenmişliğin önüne geçmek için çalışanlara sağlıklı bir iklim oluşturulmalıdır. Yapılan araştırmalar sonucunda, örgüt iklimi ile tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Örgütsel iklim boyutları ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Bu durumun, çalışanların olumlu algıladıkları örgüt ikliminde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşamalarına engel olduğu ifade edilmiştir (Zeybek, 2010).

Bai (2014), öğretmenlerin tükenmişliğini azaltmak için olumlu örgüt iklimi yaratmanın önemini belirtmiştir. Bai (2014) çalışmasında, örgüt iklimi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Lee vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada, olumlu algılanan yönetsel desteğin ve çalışanları daha fazla yetkilendirmenin tükenmişlik üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Karimi vd (2015) tarafından yapılan çalışmada, örgüt iklimi ile tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü, kişisel başarı ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özkanan (2009) araştırmasında, örgüt iklimi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki elde etmiştir. Çalışanların örgüt ikliminden memnunluk düzeyleri arttıkça, tükenmişlikleri azalacaktır. Diğer yandan, çalışanların örgüt ikliminden memnunluk düzeyleri azaldıkça tükenmişlik düzeyleri artacaktır.

1.9.7. Verimlilik

Araştırmalarda, verimlilik için gerekli olan liderlik tarzları olarak iklim tipleri oluşturulup sonuçları incelenmiştir. İlk olarak, otoriter ve bürokratik bir özelliğe sahip iklimlerde görevler kesin tanımlanmış, kurallar, formal iletişim ve disiplin kuralları açıklanmıştır. İkinci olarak, arkadaşça ve demokratik bir yapıya sahip olan örgütlerde resmi olmayan ilişkiler, kararlara katılma, takım ruhu ve işbirliği üzerine iyi ilişkiler kurulmuş olan iklim açıklanmıştır. Son olarak her bir üye ve takım için yüksek hedefler belirlenip, farklı ve üstün bir iklim yaratmaya yönelik olmuştur. Bu ortamda yaratıcılık ve yenilikler teşvik edilmiştir. Ödüllendirme ile yüksek verim elde etmek için üyeler özendirilmiş ve ödüllendirme aracı olarak terfi etme, yüksek ücret gibi sistemler kurulmuştur. Bunun sonucunda, diğer iklimlere göre çalışanların

daha yüksek bir tatmin içinde oldukları görülmüş ve örgüt için verimlilik konusunda yeterli sonuçlar elde edilmiştir (Çetin Gürkan, 2006: 68). Örgütlerde yaratıcılığı teşvik eden ve destekleyen bir iklimin algılanması, çalışanların yaratıcılığına ve verimliliğine etki etmektedir (Cilla Jr, 2011).

Johannsen vd. (1977) tarafından yapılan çalışmada, iklim ile verimlilik arasındaki ilişkiyi araştırmak için iklim ile performans arasındaki ilişkiyi göz önüne alarak, iklimin verimlilik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır.

Patterson vd. (2004) örgüt iklimi ile performans arasındaki ilişkiyi verimlilik açısından ele alan bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda, örgüt ikliminin örgütün verimliliğine etki ettiği belirtilmiştir. Ayrıca, yapılan çalışmalarda örgüt ikliminin finansal büyüme ile pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Patterson vd., 2004: 2). Kopelman vd. (1990), performans, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının verimliliğe etki ettiğini belirtmektedirler (Davidson, 2000: 46).

Olumlu örgüt iklimiyle çalışanlar arasında sağlıklı ilişkiler ve etkili iletişimin örgüte getirileri, moral düzeyi ve iş doyumunu yüksek bireyler, yüksek düzeyde verim, müşteri ve örgütün çevresi ile yakın ilişkilerdir (Varol, 1993: 209). Bunların sonucunda olumlu iklime sahip olan örgütler başarıya ulaşmayı sağlarken olumsuz iklime sahip örgütlerde bağlılığın, iş tatminin, yüksek performansın ve yüksek verimliliğin sağlanabileceği ve örgütün başarıya ulaşabileceği söylenebilir.

1.9.8. Duygusal Emek

Bireysel ve örgütsel faktörlerin eşzamanlı olarak çalışan davranışlarını etkilemesi ile birlikte çalışan davranışlarına ilgi artmıştır. Kişilik, değerler ve ihtiyaçlar gibi bireysel faktörler ve örgüt yapısı, iklim, uygulamalar ve yöneticiler gibi örgütsel faktörler çalışanların performansını etkilemektedir (Friedlander ve Margulies, 1969: 171). Duygusal emek, hizmet sunumu anında çalışanların gerçekte hissettikleri duygular yerine örgütün beklentilerine göre duygularını sergilemelerini ifade etmektedir (Cheng vd., 2013: 2813). Çalışanlar duygusal emek davranışlarını üç farklı şekilde sergilemektedir. Çalışanların, gerçekte hissettiği duygular yerine bireye karşı sergilenmesi gereken duyguları maske takınarak, rol yaparak sergilemesi

yüzeysel, örgüt tarafından kendisinden beklenen duyguları hissetmeye çalışarak davranışlarına yansıtması derinlemesine ve hizmet sunumu anında doğal duygularını davranışlarına yansıtması ise samimi davranış sergilediği belirtilmektedir (Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000; Hocshild, 2003). Çalışanların duygu ve davranışlarını etkileyen duygusal davranış kuralları, sosyal destek, ödüllendirme, güçlendirme, izlenim yönetimi ve yapı gibi sosyal çevreyi içeren örgüt iklimi ise çalışanların duygusal emeğini etkilemektedir (Cheng vd., 2013; Ev Kocabaş, 2014; Eröz; 2014; Christoforou, 2012). Olumlu bir iklime sahip olan örgütlerde çalışan davranışları olumlu, olumsuz iklime sahip olan örgütlerde ise çalışan davranışları olumsuz olmaktadır (Schneider vd., 2002).

Yazın incelendiğinde örgüt iklimi ile duygusal emek arasındaki ilişki ve örgüt ikliminin duygusal emek üzerindeki etkisi ile ilgili az sayıda araştırma bulunmaktadır (Eröz, 2014; Yao vd. 2015;). Yao vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin okul iklimi algılarının tükenmişlik üzerindeki etkisi duygusal emeğin aracılık rolü ile araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, algılanan örgütsel desteğin öğretmenlerin duygusal emek davranışını etkilediği tespit edilmiştir. Bunun aksine Hur vd. (2013) uçuş görevlileri üzerinde yaptıkları çalışmada, örgüt iklimi uçuş görevlilerinin derinlemesine davranışlarını etkilerken, yüzeysel davranışlarına etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Eröz (2014) tarafından yapılan çalışmada, turizm çalışanlarının algıladıkları örgüt ikliminin duygusal emek üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Tuna ve Şalvarcı (2017) turizm sektöründe örgüt ikliminin duygusal emek üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, örgüt iklimi alt boyutları olan; yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük ile yapılan işin iddialı olmasının duygusal çelişki üzerinde negatif yönlü ve anlamlı; rol belirsizliği alt boyutunun ise duygusal çelişki üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, yönetimin desteği, otonomi ve özgürlük ile yapılan işin iddialı olmasının duygusal emeğin diğer alt boyutu olan duygusal çaba üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı; rol belirsizliği alt boyutunun ise duygusal çelişki üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Hizmet örgütlerinin hedefi olan hizmet kalitesinin yüksek olması ve dolayısıyla müşteri kazanmak için sağlıklı bir örgüt iklimi yaratmaları gerekmektedir. Yazında

da bahsedildiği gibi iklim, çalışanların duygu ve davranışlarını etkilemektedir. Müşteri memnuniyeti ve sürekli müşteri kazanmak için hizmet sunumu anında çalışanların tutum, duygu ve davranışları yani duygusal emek gösterimleri oldukça önemli olmaktadır (Waters vd., 1974; Zaganjori, 2016). Bu doğrultuda araştırmanın ikinci bölümünde örgüt iklimi için önemli bir unsur olan duygusal emek kavramı ele alınacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK

Bu bölümde duygu kavramı ve duygusal emek kavramı tanımlanarak duygusal emek yaklaşımları, boyutları, duygusal emeği etkileyen faktörler ve duygusal emeğin yarattığı sonuçlar ele alınmaktadır.

2.1. Duygu Tanımı ve Kapsamı

Yirminci yüzyıldan bu yana, insan davranışlarında duyguları, davranışları etkileyen rolleri ve yapıları anlamaya yönelik önemli ilerleme yapılmıştır. Özellikle yönetimde iş yeri davranışlarının örgütteki üyelerin duyguları ile bağlantılı olduğu kabul edilmiştir (Lord ve Kanfer, 2002: 5). Örgütte duyguların öneminin anlaşılması ile kuramcılar ve örgütsel davranış araştırmacıları tarafından daha fazla araştırılmaya başlanmıştır.

Duygu olgusu, 1800' lü yıllardan beri üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan birisidir (Köksel, 2009: 1). Kökünü Latince' den alan duygu "motus anima" sözcüğü, "bizi harekete geçiren ruh" anlamına gelmektedir ve derin bir güce sahip olan unsur olarak görülmüştür. Duygu; "belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim; nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği; kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik" anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlük, 2013).

Duygu, o an bulunduğu ortamın algılanmasıyla ortaya çıkarak iç organları harekete geçiren, vücutta, davranışta ve bilinçte kendisini belirten süreç olarak tanımlanmaktadır (Aysel, 2006: 74).

Duygular davranış tarzlarının değeri ve yararı konusundaki düşüncelerden ortaya çıkmaktadır. Birey öfkeli olmaya degeceğini düşündüğü durumda öfkelenmektedir (Konrad ve Hendl, 2001: 22).

Salovey ve Mayer (1990) duygu kavramını bilişsel, motivasyonel ve deneysel fizyolojik sistemler olmak üzere pek çok psikolojik alt sistemlerin sınırlarını aşan örgütlü tepkiler şeklinde tanımlamıştır. Salovey ve Mayer (1990) duygu kavramının, olumlu veya olumsuz anlama gelen içsel ya da dışsal nedenlerle gerçekleşen olaylara verilen tepki ile ortaya çıktığını ileri sürmüştür.

Duygu başka bir tanıma göre, hislerde ve tutumlarda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlarla birlikte ortaya çıkan bir “hareket” olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002: 73).

Bu tanımlardan yola çıkarak duygu; kişinin iç ve dış çevresinden gelen uyarılar karşısında ilk önce içsel olarak beliren, daha sonra kişinin beden ifadesini, tutumunu ve davranışını etkileyen durumlar ve yapılandırılmış hisler olarak tanımlanmaktadır. Buradan kişinin davranışlarının altında duyguların yattığını ve bu duyguların bireyin davranışları yönlendirdiği anlaşılmaktadır (Akçay ve Çoruk, 2012: 5).

Duygu ile ilgili tanımlardan sonra duygunun tanımı ve işleyişi ile ilgili süreç içerisinde farklı görüşler belirtmektedir. Bu görüşler evrensel, bilişsel ya da sosyo-kültürel olarak oluşturulmuştur. Evrensel yaklaşımlar, duygunun evrenselliği üzerinde dururken; bilişsel yaklaşımlar duyguların düşüncelerin sonucu olduğunu; sosyo-kültürel yaklaşımlar duygunun evrensel olduğunu, fakat duyguları farketmenin ve deneyimlemenin kültürden kültüre farklılık gösterdiğini ifade etmektedir (Kuyumcu, 2012: 23-25). Bilişsel yaklaşımlar ise, olaylara karşı algıların ve onlara yüklediğimiz anlamların, o durumlarla ilgili duyguların temelini oluşturduğunu ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle bireylerin duygusal tepkileri, olayla ilgili yorumlamalardan veya bireyler için yorumlanma şeklinden etkilenmektedir (Mumcuoğlu, 2002: 4).

Duygular; hazır bir durumu oluşturmak için bir nesne, kişi veya olaya yönelik yaşanan fizyolojik, davranışsal ve psikolojik ataklardır. Bu tanım üç temel unsurdan oluşmaktadır. Birincisi, duygular kısa olaylar ya da ataklardır. Örneğin, müşteriye olan öfke birkaç dakika içinde azalacaktır. İkinci olarak, duygular birisine ya da bir şeye yöneliktir. Örneğin, sevinç, korku, öfke ve diğer duygusal ataklar; görevlere, müşterilere, sunulan toplu konuşmalara ya da kullanılan yazılım programına yönelik yaşanır. Üçüncüsü, duygular deneyimlerdir. Bunlar, yüz ifadesi, ses tonu ve göz hareketi gibi davranışsal değişimlerin yanı sıra, kan basıncı, kalp hızı ve terleme gibi fiziksel değişiklikleri temsil etmektedir (Mcshane ve Glinow, 2015: 98).

Duygu, bireyin çevreye ve topluma uyum sağlaması olarak ifade edilmektedir (Özaslan vd., 2009: 100). Duygu sosyal ilişkileri oluşturmak, izlemek ve sürdürmek

için kullanılmaktadır (Çoruk, 2012: 12). Duygular, başarı kazanma, kaybetme ve hayal kırıklığına uğrama gibi yaşamsal deneyimlere uyum sağlama becerilerini geliştirmektedir (Çakan, 2013: 17).

Sosyobiologlar duyguların tehlike, acı bir olay, karşılaşılan zorluklara rağmen amaca doğru ilerleme, eşine bağlanma ve aile kurma gibi sadece akla bırakılmayacak durum ve görevlerde yol gösterici olduğunu ifade etmektedirler (Şahinkaya, 2006: 27). Duygular bireye, çevresinde gerçekleşen olaylara ilişkin bilgi vermekte ve onun kişisel amaçlarını etkilemektedir (Yelkikalan, 2006: 43). Duygular, bu kişisel amaca hizmet ettiklerinde yol gösterici, harekete geçirici bir işleve sahiptir ve bireyleri tehlike ve kayıp anında bir tür savunma olarak harekete geçmeye hazırlamaktadır. Örneğin korku, tehlike anında kaçma eylemini belirlemektedir. Korku gibi her bir duygu bireyi bir şekilde hareket etmeye hazırlamakta ve her biri insan yaşamında tekrarlanan güçlüklerle başa çıkabilecek şekilde bireyi yönlendirmektedir (Kervancı, 2008: 29).

Duyguların iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bireyin harekete geçebilmesi için enerji sağlamasıdır. İkincisi ise, bireyin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için çevreyi yönlendirebilmesi veya bu ihtiyaçları karşılayacak uygun davranışları göstermesi için, yönlendirici ya da değerlendirici bir fonksiyon göstermeleridir. Bu enerji bireyi ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçiriyor ya da çevreyi yönlendirmesine fırsat veriyorsa olumlu duygular ortaya çıkmaktadır. Bunun aksine enerji, ihtiyaçların karşılanmasında etkisi olmayan ya da zararlı etkisi olan unsurlara yöneltiyorsa olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır (Tuğrul, 1999: 13).

Duyguların, örgütlenme sürecinin ilk özelliği olduğunu ve çalışma ortamında paylaşılan gerçekliklerin duygular yoluyla başarıldığı ifade edilmektedir (Domagalski, 1999: 837). Örgütsel duygular, örgütte ortak duyguların tecrübe edilmesi örgüte karşı bağlılığı oluşturarak ve artırarak örgütsel sınırların oluşturulmasına katkıda bulunabilmektedir. Aynı zamanda örgütsel duygular, hırsı, başarı odaklılığı teşvik etmek ve hatta maksimum düzeyde performans sergilemek için çalışanlar arasında rekabeti teşvik etmektedir. Liderler, yöneticiler ve çalışanlar tarafından ifade edilen övgü ve saygı gösterme gibi olumlu duyguların örgüte karşı olumlu duyguları artırması ve sonuç olarak çalışanların performanslarını

yükseltmesini sağlayabilmektedir. Örgütsel duygular örgütsel bağlılığın yükselmesine ve işbirlikçi bir iklim oluşmasına yardımcı olmaktadır (Çoruk, 2012: 22).

Örgütler, duygulardan bağımsız olarak düşünülmemektedir (Kaya, 2010: 79). Örgüt korku, nefret, kıskançlık, üzüntü ve şefkat gibi duyguların yoğun yaşandığı yapılardır. Duygunun ve örgütün kesiştiği yolları keşfederek örgütlerin duygulara önem vermesiyle birlikte örgütsel başarının yakalanabileceği belirtilmektedir. Örgüt yaşamında duyguyu göz ardı etmek ise, duygu denetimini gerektiren bazı işlerin doğasının göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Bununla beraber örgütler, duyguları göz ardı etmekten vazgeçerek örgütün karlılığını sağlayacak unsurlar arasında görmeye başlamaktadır. Örgütlerin stratejilerinde yaşanan bu değişim, hizmet işlerinin ekonomideki yerinin artması ile meydana gelmektedir (Pala, 2008: 8).

Duygu örgütsel davranış ile iç içedir. Çalışanların duyguları ve ruh hali örgütler için stratejik çıkarımlara sahiptir. Örgütün hedeflere ulaşma yeteneği örgütteki bireylerin ve grupların duygusal durumlarından ve bunun sonucunda oluşan çalışanın duyguları ve davranışları örgüt ikliminden etkilenmektedir. Örgütteki bireylerin diğer bireyler ile günlük etkileşimlerinin temelinde duygular önemli rol oynamaktadır. Duygular sadece çalışanların işlerine nasıl başlayacaklarını değil, aynı zamanda müşterilerle nasıl etkileşimde bulunacaklarını da etkilemektedir (Ashkanasy ve Ashton-James, 2005: 252).

Yöneticilerin ve çalışanların iş çevresinde duygusal doyum sağlayabilmeleri, duyguları iyi tanıyabilmeleri, duyguların davranışları nasıl etkilediği, duyguların ifade edilmiş biçimleri ve duyguların nasıl yönlendirileceği konularında daha donanımlı olmaları gerekmektedir. Bu süreçte örgütler bireyler için duygu yönetiminin önemi giderek artmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008: 34). Çalışma yaşamı için bu denli önemli olan duygu yönetimi, işveren tarafından belirlenen ve denetlenen hissetme kuralları ve duyguların düzenlenmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Duyguların düzenlenmesini içeren duygu yönetimi, çalışanların ne hissettikleri ve bu hislerini ifade etmeleri ile müşterilerin duygularını etkileme şekillerini kapsamaktadır (Demir, 2013: 24). Yöneticiler duygu yönetimi kapsamında, çalışanlardan iletişim anında kendi duygularını ve sergiledikleri

duygularını kontrol etmelerini beklemektedir (Anderson vd., 2002: 3). Duygu yönetimi için çeşitli teknikler bulunmaktadır. Bilişsel teknikte; duygular, hizmet anında gereken duygu, düşünce ve görüntüye göre değişmektedir. İkinci teknik; fizikseldir. Bu teknikte, çalışanlar, fiziki görüntüyü ya da yavaş ve sakin nefes almak gibi duyguların birey üzerindeki fiziksel belirtilerini değiştirmeye çalışmaktadır. Üçüncü teknik ise; etkileyciliktir. Bu teknikte hizmet anında içinde bulunulan duygularını karşısındakini etkileyecek şekilde jest ve mimiklerle değiştirme söz konusudur (Hochschild, 1979: 562). Örneğin, çalışan bir yakını kaybetmiş olsa dahi müşterilere güler yüzlü görünmek zorunda kalabilmektedir. Bir diğer yaklaşım ise kültürelidir. “Kültürel yaklaşımda duygular, sosyal bir boyutta ele alınmaktadır. Sosyal yaşam içinde bireyler, duruma uygun davranışları sergilemelerini sağlayan beceriyi genellikle farkında olmadan gerçekleştirebilir. Duygu yönetiminin özünde günlük sosyal ilişkilerin doğal bir yansıması vardır” (Genç, 2013: 8). Duygusal emek bu kapsamda, duyguların kültürel bir yaklaşımı sonucu ortaya çıkmaktadır (Türkay vd., 2011: 203).

Duygu yönetimi sürecinde, kişilerarası etkileşimde çalışanın duygularını örgütçe istenen tarzda açıklaması “duygusal görev” olarak tanımlanmaktadır. Belli bir duyguyu hissederken aynı anda iş gereği farklı bir duyguyu yansıtmak çalışanda duygusal uyumsuzluk ortaya çıkarabilmektedir. Benzer şekilde, çalışan iş ortamında arkadaş olmak istemediği bireyle birlikte çalışmak ve etkileşim halinde olmak zorunda kalabilmektedir. Bu durum bir süre sonra çalışanda duygusal uyumsuzluğa yol açmaktadır (Kaya, 2010: 69-75).

Hizmet sektörünün gelişmesiyle duyguların iş yerinde doğru şekilde yönetilmesi ve duygu yönetiminin örgüt amaçları ile uyumlu ve müşteri odaklı olması beklenmektedir. Bu neticede, örgütlerde duyguların yönetilmesini ifade eden duygusal emek, üçüncü bir emek türü olarak piyasada yerini almıştır. Buna bağlı olarak duygusal emek, günümüzde firmaların müşterilere sattıkları hizmetin bir parçası olarak görülmektedir (Özkaplan, 2009: 19).

2.2. Duygusal Emek Tanımı

Son yıllarda hizmet sektörünün genişlemesiyle birlikte iş yaşamında duygular ve onların yönetilmesi konusu oldukça önem kazanmış ve bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. Bununla birlikte günümüz işverenlerinin çalışanların duygularını şekillendirme çabaları, duygusal emek kavramının örgütsel davranış ve insan kaynakları alanlarında önem kazanmasını sağlamıştır (Wharton ve Erickson, 1993: 457).

Küreselleşme ile birlikte, ekonomi ve örgüt faaliyetlerinde “insan ilişkileri” üzerine etkinliklerin artması, hizmet sektörünün payını arttırmaktadır. Hizmet sunan örgütlerde hizmetin kalitesini, çalışan ile müşteri arasındaki etkileşim belirlemektedir ve örgütler, müşterilerine güler yüzlü ve saygılı davranmayı üstlenmektedir. Bu durumda, örgütler hizmetin kalitesini garantilemek için hizmetin sunulması anında standartlar belirlemekte ve çalışanların bu standartlara göre davranış sergileyip sergilenmediği denetlenmektedir. Örgütlerin çalışanlardan uygulamasını beklediği bu davranış kurallarını yerine getirmek için çalışanların duygusal ifadelerini ya da gerçek duygularını değiştirmek suretiyle sarf ettikleri çaba duygusal emek olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2014: 232). Örgüt tarafından gerçekleştirilen çalışanların duygularını şekillendirme ve kontrol çabası, yazılı kurallar şeklinde olabileceği gibi, yazılı olmayan bir şekilde de protokol ve beklentiler biçiminde veya örgüt kültürünün bir parçası olarak da ortaya konabilmektedir (Mann, 2007: 553).

Duygusal emek kavramı ilk defa 1983 yılında Arlie Russell Hochschild’ in “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” kitabında ele alınmış ve bundan sonra birçok araştırmacının ilgisini çekerek çeşitli açılardan incelenmiştir. Hochschild (1983) duygusal emek kavramını, herkes tarafından görülebilen mimik ve bedensel gösterimleri ortaya koyabilmek için duyguların yönetilmesi olarak tanımlamaktadır (Wallace ve Wolf, 2012: 334).

Ashforth ve Humphrey (1993: 89)’e göre duygusal emek, duyguyu sergileme davranışdır. Buna göre duygusal emek, çalışanın duygularını yönetmesinden ziyade gözlemlenebilir davranışlar meydana getirme sürecidir.

Steinberg ve Figart (1999: 11), duygusal emeği duyguların düzenlemesindeki asıl bileşen ve başka insanların duyguları ile ilgili olan emek olarak tanımlamaktadırlar.

Diefendorff vd. (2005: 342) duygusal emeği, iş hedeflerini başarabilmek için davranış kurallarına cevap verebilen duygusal düzenleme süreci şeklinde tanımlamışlardır.

Eroğlu (2010) duygusal emeği, “çalışanın çalıştığı örgüt tarafından belirlenen kuralları uygulama sürecinde, paydaşa en iyi şekilde hizmet verebilmek için uygun duygunun hissedilmesi ve aktarılması zorunluluğu” olarak tanımlamıştır. Duygusal emek; işi gereği müşterilerle olan iletişim sırasında örgüt amaçları için çalışanların duygu ve ifadelerini örgüt amaçlarıyla uyumlu hale getirme sürecidir (Leighton, 2012: 24).

Duygusal emek, kişilerarası iletişim sırasında örgüt tarafından gösterilmesi istenilen duyguların, çalışanlar tarafından sergilenmesi için harcanması gereken çaba, planlama ve kontrol gereksinimleri olarak tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 987).

Bedük (2012: 50) ücretle satılan ve bu nedenle değiştirilebilen bir değer olan duygusal emeği, çalışanların herkes tarafından algılanabilen mimiksel ve bedensel gösterimlerde bulunması için duyguların yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanların müşteri ile iletişim anında ses tonuna, mimiklerine ve davranışlarına yansıyan (Rafaelli ve Sutton, 1987: 33) her türlü gayretin duygusal emek kapsamında ele alınabileceğini belirtmektedir (Wharton ve Erickson, 1993: 458). Duygusal emek, yüz yüze görüşme ve konuşma anında yansıtılan bir tutum olmasıyla birlikte, müşterileri anlama çabası ve diğerlerinin duygularını kendi duygularıymış gibi hissetmesi olarak ele alınmaktadır (Steinberg ve Figart, 1999: 10-11). Hochschild (2003)’ e göre, duygusal emekle duygular işlenmiş, standartlaştırılmış ve yöneticinin kontrolüne açılmış hale gelmektedir. Örgütler, çalışanlardan hangi durumlarda hangi duyguları sergilemeleri gerektiğini duygusal davranış kurallarıyla ortaya koymaktadır. Bu standartlaşmış davranış kuralları, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için çalışanlara rehberlik etme ve çalışanların davranışlarını örgüt amaçlarıyla uyumlu hale getirme amacını taşımaktadırlar.

Standartlaşmış davranış kullarıyla, çalışanlardan belli bir rutine bağlanmış, tek tip mimikler, jestler, gülümsemeler ve davranışlar beklenmektedir. Uçaklar, mağazalar, lokantalar, hastaneler, oteller ve bankalar gibi hizmet sektörü içinde yer alan örgütler, çalışanlardan duygusal emek sarf etmelerini gerektirecek yerlere örnek gösterilebilmektedir (Bryman, 2004). Buradan hareketle, duygusal emek çalışanlarının müşteriler ile etkileşim anında sergilediği tutum ve davranışlar hizmet sektörü açısından büyük bir öneme sahip olduğu ifade edilebilir.

Örgüt tarafından işin bir parçası olan duyguların belirlenen şekilde sergilenmesi duygusal emek olarak bilinmekte ve duygusal emek genellikle yapay duyguların sergilenmesini ifade etmektedir (Miller vd., 2007: 253). Duygusal emek, duyguların yönetiminden çok gözlemlenebilir davranışlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla kişilerin ne tür duygular içinde oldukları belirli bir noktaya kadar önemlidir ve bu duyguların hangi davranışlara dönüştüğü, davranışların gözlenebilir olması sebebiyle, daha büyük bir öneme sahiptir (Akçay ve Çoruk: 2012: 9). Başka bir ifadeyle, çalışan istediği yönde duygular sergilerken, müşteri memnuniyeti için beklenen yönde de duygular sergilemek durumunda kalabilmektedir (Kurt, 2013: 3). Duygusal emeğin amacı, çalışanın etkileşimde olduğu müşteriye kendini iyi hissettirmesi ya da bir polisin tutukluya kendini kötü hissettirmesinde olduğu gibi; bazı meslek gruplarında pozitif duyguları davranışa dönüştürme süreci iken, bazı meslek grupları için negatif duyguların sergilenmesi olarak belirtilmektedir (Streinberg ve Figart, 1999: 11). Bu iki durumda da, çalışanlardan duygularını beklenen şekilde sergilenmesi beklenmektedir. Turizm sektöründe, çalışanlardan pozitif duyguları sergilemesi istenirken sağlık sektöründe hastanın durumuna göre negatif duyguları sergilemesi istenmektedir.

Yukarıdaki tanım ve bakış açılarından yola çıkarak, araştırmacılar arasında duygusal emek konusunda şu fikir birliğine varıldığını söylemek mümkündür. Duygusal emek, örgütsel davranış kurallarına uyarak örgüt tarafından istenen davranışı sergilerken gösterilen çabadır. Başka bir deyişle, çalışanların işlerini ifa ederken sergilemeleri gereken isimsiz görevleridir. Çalışanların iş ile ilgi duygusal emek sergilemek ve kendi duygularını bastırmak için gösterilen performans, ücret karşılığında alınıp satılan bir eşya olarak görülmektedir. Ayrıca, örgütün

performansı, verimliliği ve etkinliği için çalışanlardan beklenen örgütsel davranış kuralları örgütler için önemli bir unsurdur (Mastracci vd., 2006: 124-125).

Araştırmacılar duygusal emek kavramını ve alt boyutlarını daha iyi ortaya koyabilmek için çeşitli yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Arlie Russell Hochschild'ın 1983 yılında "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling" (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi) başlıklı makalesinde, Delta Havayollarında çalışan hostes/kabin amirlerini kapsayan bir araştırmayla duygusal emek üzerinde çalışmaya başlamıştır (Chu, 2002: 158). Bundan sonra, bu konuya ilişkin Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996) ve Grandey (2000) gibi araştırmacılarca üç farklı duygusal emek perspektifi daha geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar, duygusal emek kavramını değişik boyut ve faktörleri ile incelemişler bu alanda literatürün zenginleşmesini sağlamışlardır. Kimi zaman birbiri ile "çelişik" olsalar da bu dört yaklaşım bugün bilim çevrelerince kabul görmektedir. Aşağıda bu dört yaklaşım detaylı olarak incelenmektedir.

2.3. Duygusal Emek Yaklaşımları

Duygusal emeğin daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramı çeşitli açılardan ele alan yaklaşımlara değinmek gerekmektedir. Aşağıda bu yaklaşımlardan sırasıyla Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996), Grandey (2000) yaklaşımlarına yer verilmektedir.

2.3.1. Hochschild (1983)'ın Duygusal Emek Yaklaşımı

Duygusal emek birçok meslekte istihdamın gereği olarak tarif edilmektedir. Duygusal emeği, ilk ortaya atan Hochschild (1983), herkes tarafından gözlemlenebilen mimiksel ve bedensel duyguları sergilemek için duyguların yönetilmesi olarak tanımlamaktadır (Henderson, 2001: 131).

Hochschild (1983), ilk olarak Delta Havayolları'nın hostes eğitim merkezindeki kurslara katılarak, hosteslerin duygusal emek süreçlerini incelemiştir. Hosteslerin gülümsemeleri; tıpkı yaptıkları makyaj, uçak dekoru ve yolcuların içtikleri içecekler gibi, yolcuları memnun edecek uygulamalardan farksız olarak, işlerinin bir parçası olarak görünmektedir (Hochschild, 2003: 8). Hochschild (1983)'ın bu çalışmasında üzerinde durduğu konu, müşterilerin memnuniyeti için hosteslerin

gülümsemelerinin örgüt tarafından sunulan hizmetlerden biri olduğu ve bu gülümsemelerin sahte olduğudur. Bu durum, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için çalışanların duygularını kontrol etmesi gerektirdiği anlamına gelmektedir (Grandey, 2000: 96). Örgütlerde duygu yönetimi olarak şekillenen bu süreç, duyguların, örgütlerde ticari bir şekilde kullanıldığını göstermektedir (Bolton ve Boyd, 2003: 291).

Hochschild 1983 yılında yapmış olduğu çalışmada, “hizmet çalışanlarını tiyatro aktörlerine benzetmiştir ve aktörleri de hizmet çalışanları olarak görmektedir. Bu bakış açısına göre, aktörlerin oyunun gerektirdiği rolü izleyenlere içten, samimi ve doğal olarak aktarmaları, istenilen kimliğe bürünmeleri gerekmektedir. Fakat bu şekilde izleyiciler oyunun gerçekliğine ve yapmacıksızlığına inanmakta ve oyun, oyun olmaktan çıkıp gerçeğin sahneye yansımaya haline dönüşmektedir. Benzer şekilde hizmet çalışanları da uygun duygunun karşı tarafa aktarılması sırasında gerçek duyguları üzerinde bir kontrol ve denetim mekanizması kurmaktadır. Oyuncuların bu davranışlarına “rol yapma” adı verilirken, hizmet çalışanlarının davranışları “duygusal emek” olarak adlandırılmaktadır” (Eroğlu, 2010: 20).

Hizmet sektöründe çalışanlar işin gerektirdiği uygun duygusal davranışları gerçekten hissetmeseler bile rol yaparak sergilemektedir (Savaş, 2012: 47). Hochschild (2003: 35-40) çalışanların, sergilenmesi gereken duyguyu karşı tarafa aktarması anında gerçekte hissettiği duyguları iki farklı davranış türünü kullanarak değiştirdiğini belirtmiştir. Bu davranış türlerinden ilki yüzeysel davranış ikincisi ise derinlemesine davranıştır. Yüzeysel davranış, beden dili ile ilişkilendirilerek bireyin sahte gülümsemesi, iç çekmesi ve omuz silkmesi gibi davranışlarda bulunması olarak belirtilirken; derinlemesine davranış ise bireyin iyi ya da kötü görünmek gibi bir çabası olmadan doğal bir biçimde duygularını ifade etmesi şeklinde açıklanmaktadır. Başka bir deyişle, yüzeysel davranış, gerçek duyguların maskelenerek sahte bir şekilde duygusal gösterimlerde ortaya çıkmaktadır (Grandey, 2003: 86). Buna diplomatlar ve sinema oyuncularını örnek gösterilebilir. Örneğin uçuş görevlileri bir yolcu ile konuşurken sık sık gülümsemektedirler. Uçuş görevlilerinin kibirli ve sinirli bir yolcuyla ikna etmeye çalışırken ya da bitkin bir ruh halinde kendilerini hiç de iyi hissetmezken de gülümsüyor olmaları, işleri gereği istenen yönde duygu

gösterimlerini sergilediklerini göstermektedir (Zapf, 2002: 238). Derinlemesine davranışta ise, çalışan gerçek duygularını kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmeye çabalamakta (Grandey, 2000: 96), göstermek durumunda olduğu duyguyu görselleştirerek tecrübe etmeye ve yaşamaya çalışmaktadır (Diefendorff ve Gosserand, 2003: 954). Derinlemesine davranışta, sadece davranışlar değil aynı zamanda duygular da düzenlenmektedir. Duygusal düzenleme, çalışanın sergilemesi beklenen duyguyu gerçekten hissetmesi için duyguları harekete geçirmek için duyguların uyarılması ve imgelen gücünün kullanılması, gerçekten sergilenmesi gereken duyguyu tetiklemek amacıyla ilişkili olan hatıraların, görüntülerin ve düşüncelerin kullanılması olarak iki şekilde meydana gelmektedir (Özkan, 2011: 62).

Hoshschild (1983) duygusal emek gösteriminin bazı meslek gruplarında olduğunu savunmuş ve bu meslek gruplarını duygusal emek kullanan ve kullanmayan olarak ikiye ayırmıştır. Bu ayrıma göre bir mesleğin duygusal emek kullanımına ihtiyacının olması için aşağıda sıralanan üç temel özelliğe sahip olması gerekmektedir (Nur İplik vd., 2014: 176):

- Çalışanların müşterilerle yüz yüze veya telefonla iletişim kurmaları gerekmektedir.
- Çalışanlar öncelikli olarak müşterilerin duygularına önem vermelidirler.
- Çalışanların iletişim ve etkileşimleri üzerinde örgüt yönetiminin kontrolü olmalıdır.

Hochschild bu özellikleri taşıyan altı meslek grubunu; serbest meslek çalışanları, işletmeciler ve yöneticiler, satış görevlileri, memurlar ve evde çalışan özel hizmetliler olarak belirlemiş ve bu meslek grupları dışındakilerin duygusal emeğe ihtiyacı olmadığını ifade etmiştir (Zaganjori, 2016: 5). Duygusal emek gösteriminin yüksek olduğu meslek gruplarının büyük çoğunluğunu bayan çalışanların oluşturduğunu ve bayanların erkeklere göre duygusal emek gösterimi konusunda daha başarılı oldukları ifade edilmektedir (Johnson, 2007: 19). Duygusal emeğin cinsiyetle arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. Türkiye’de yapılan çalışmalarda genel olarak duygusal emek ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır (Kaya, 2009: 73; Kaya ve Özhan,

2012: 122). Bunun yanında duygusal emek ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu çalışmalarda bulunmaktadır (Türkay vd., 2011: 219; Yakar, 2015: 110).

Hochschild' in sınıflandırdığı duygusal emeğe ihtiyacı olmayan bu altı meslek grubuna dair bazı eleştirilerde bulunulmuştur. Getirilen eleştirilerden ilki, bu altı meslek grubu içinde her meslek grubunun aynı derecede duygu alışverişi içermeyeceği ve bu meslek gruplarının kendi içinde duygusal emek ihtiyacı seviyesine göre sıralanması gerektiğidir. Diğer bir eleştiri ise çalışanların bireysel özelliklerinden kaynaklanan duygusal emek düzeylerindeki farklılıkların ihmal edildiğidir (Gosserand, 2003: 87).

Hochschild'e göre duygusal emek gösteriminin çalışanlar açısından yansıtılan ve hissedilen duygu gösterimi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu üç olumsuz sonuçlar (Hochschild, 2003: 187):

- Çalışanın gereğinden çok işine kaptırması sonucu tükenmişlik riskiyle karşılaşması,
- Çalışanın işi ile kendisini yaptığı işten ayırması ve sonucunda çalışan samimiyet duygusundan uzaklaşarak rol yapıyormuş hissine kapılması,
- Çalışanın kendini kendi yaptığı duygusal davranışlardan ayırması ve bunun sonucunda çalışanda yaptığı işe yabancılaşma ve işi hafife alma, yaptıklarını göz boyama olarak düşünme hissini oluşması olarak belirtilmiştir.

Duygusal emek çalışanları, örgütlerce sergilenmesini bekledikleri davranışları çalışanlar gerçekten hissetmiyorsa istenenleri yerine getirebilmek için yüzeysel davranış eğilimine gireceği ve bunun sonucu olarak tükenmişlik, yabancılaşma ve işten ayrılma gibi olumsuz belirtiler ortaya çıkacağı belirtilmektedir (Yeni, 2015: 46).

2.3.2. Ashforth ve Humprey (1993)' in Duygusal Emek Yaklaşımı

Ashforth ve Humprey (1993), duygusal emeği, hislerin içsel yönetiminden ziyade, gözlemlenebilir davranış örüntüsü olarak ele almaktadırlar. Ashforth ve Humprey (1993)'e göre önemli olan çalışanların davranışları altında yatan duyguların ne olduğu üzerinde durmak değil, çalışanların gözlemlenebilir davranışlarına odaklanmaktır. Ashforth ve Humprey (1993) duygusal emeğin bir tür

izlenim oluşturma (impression management) olduğunu savunmaktadırlar (Ashforth ve Humphrey, 1993: 107). Çalışanların duygularını gösterme biçimlerinin hizmet kalitesi, kişilerarası etkileşimin niteliği ve hizmetin değeri üzerinde belirleyici olarak ifade edildiğine dikkat çekilmiştir (Zaganjori, 2016: 5). Çünkü müşteri için çalışanın gerçekte hissetiği duygu değil, müşteriye karşı göstermiş olduğu davranış önemli olmaktadır (Pugh, 2001: 1020-1021).

Ashforth ve Humphrey (1993: 89-94), alışan tarafından yansıtılması beklenen duyguların içten ve samimi olarak hissedilmesi ve sergilenmesini samimi davranış şeklinde tanımlamakta ve bu kavramı duygusal emeğin nc boyutu olarak ele almaktadırlar. Çalışanların doğal hissettikleri duyguları göstermesi, yüzeysel ve derinden rol yapma boyutlarındaki gibi rol yapmayı gerektirmemekte ve çaba içermemekte, çalışanın içinden geldiği şekilde duygularını sergilemesini ifade etmektedir. Örneğin, bir ocuk bakıcısı sorumlu olduğu çocuklarla kurduğu iletişimde ve gün içindeki paylaşımlarında hiçbir zorlama olmadan onları anlayabilir, şefkatli davranabilir ve empatik düşünebilir.

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emek gösteren çalışanların istenen davranış kurallarına uyarak çalışanların performanslarını ve öz yeterlilik duygularını geliştirdiğini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra Ashforth ve Humphrey (1993) Hochschild (1983) gibi sergilenen ve gerçekte hissedilen duygular arasındaki uyumsuzluğun çalışanlarda duygusal çelişki oluşturduğunu belirtmektedirler. Çalışanların yaşadığı bu duygusal uyumsuzluk, belirli bir süre sonra kendi davranışlarını sahte bularak kendilerini ikiyüzlü hissetmelerine sebep olabileğini ve bunun da çalışanda öz saygı kaybı, depresyon ve yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara yol aabiledeğini belirtmektedirler (Köksel, 2009: 9). Buradan hareketle, duygusal emek çalışanlarının duygusal uyumsuzluk yaşayarak çalışan açısında bazı olumsuz sonuçlar ortaya ıkabiledeği söylenilmektedir.

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emek sonuçlarına ilişkin düşünceleri ile Hochschild (1983)' in düşünceleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Hochschild duygusal emeğin çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar olabiledeğini belirtirken, Ashforth ve Humphrey duygusal emek sonuçlarının farklı durumlara göre olumlu ya da olumsuz olabiledeğini belirtmektedirler. Duygusal emek iş etkinliğini veya hizmet

performansını bazı durumlarda olumlu bazı durumlarda olumsuz etkileyebilmektedir. Duygusal emek örgütün istenilen duyguların yansıtılması olduğu için çalışanların bu davranışları gerçekleştirmesiyle örgüt tarafından beklenen davranışlar oluşmakta ve böylelikle iş etkinliği artmaktadır. İş etkinliğinin olumsuz etkilendiği durum ise, müşterilerin beklenmedik isteklerinden dolayı örgütün uygun davranış sunduğunu zannederek sunulan hizmetin müşteri tarafından uygun olarak algılanmamasıdır (Ünler Öz, 2007: 6-7).

2.3.3. Morris ve Feldman (1996)'ın Duygusal Emek Yaklaşımı

Morris ve Feldman duygusal emeği, bireyler arası etkileşim sürecinde örgütün istediği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba, planlama ve kontrol olarak tanımlamışlardır (Morris ve Feldman, 1996: 987). Bu yaklaşıma göre bireyin göstermesi gereken duygu ile hissettiği duygu arasında fark olmasa da tam anlamıyla beklenen duygusal davranışı yansıtabilmesi için çaba sarf etmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışan gerçekte hissettiği duygu ile istenilen duygu aynı olsada, bu duyguyu örgüt kurallarına göre yansıtmak durumunda kalmaktadır. Örneğin, çalışandan gerçekten hissedilen mutluluğu biraz çaba sarf ederek uygun gülümseme şekli ile gösterilmesi beklenmektedir. Derinlemesine, yüzeysel ve samimi davranışlardan hangisini gösterirse gösterecek bir çalışanın iş yerinde duygularını kullanması için az çaba gerektirdiği durumlarda dahil olmak üzere duygusal emek gösterdiği anlamına gelmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 988). Morris ve Feldman (1996), duygusal emeği; derinlemesine, yüzeysel ve samimi davranış yerine, duygusal emek boyutları olarak farklı değişkenleri incelemişlerdir.

Morris ve Feldman (1996: 986-988) duygusal emeği dört boyutlu bir kavram olarak ele almıştır. Bu boyutlar; uygun duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık, gerekli davranış kurallarına gösterilen dikkat, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve gerçekte hissedilmeyen duyguların gösterimi ile yaşanan duygusal çelişki olarak tanımlanmıştır.

Duygu gösterim sıklığı, yapılan işin ne sıklıkla duygu gösterimini gerektirdiği ile ilgilidir. Bu sıklığın artması çalışanların gösterim kurallarına daha fazla dikkat etmesi gerekmekte ve örgütteki duygusal davranış kurallarının sayısını artırmaktadır.

Diğer bir ifadeyle, çalışanın müşteri ile etkileşim sıklığı anlamını taşımaktadır. Bu sıklıktaki ve kurallardaki artış duygusal emek çabasının da artması anlamını taşımaktadır. *Duygu gösterim kurallarına dikkat*, istenen duyguların yansıtılması için çalışan tarafından harcanan dikkat düzeyine işaret etmektedir. Davranış kurallarına gösterilen dikkat, gösterilen duygusal davranışın süresi ve yoğunluğu olarak kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Gösterilen duygunun duygusal davranışın süresi, çalışanın müşteri ile olan etkileşimi kısa süreli ise duygusal emek daha az, iletişim süresi uzadığında sarf edilen duygusal emek daha fazla olması olarak belirtilmektedir. Davranış yoğunluğu ise duyguların gösterimi ile ilişkili olup müşteriye gösterilmesi gereken duygular arttıkça çalışanın kendini daha iyi ifade etme zorunluluğu doğarak duygusal emek ihtiyacı artış göstermektedir. *Gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği*, müşterilere ifade edilmesi gereken duyguların farklılık düzeyiyle ilgilidir. Çalışanlar belirli durumlar için birden fazla planlama yapmak ve kendi davranışlarını bilinçli bir şekilde izlemek zorunda kalmaktadır. Bu da daha fazla ruhsal ve bedensel çaba ile daha fazla duygusal emek gösterildiği anlamına gelmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 991). Son boyut olan *duygusal uyumsuzluk* ise bireyin hissettiği duygu ile beklenen duygunun birbirinden farklı olmasıyla ortaya çıkan olumsuz bir durumdur (Ashforth ve Humphrey, 1993: 97). Duygusal uyumsuzluk genellikle yüzeysel davranış gösterilen durumlarda oluşmaktadır. Duygusal uyumsuzluk yaşayan çalışanlar, beklenen duygu gösterimleri ile hissedilen duygu arasında içsel çatışma yaşamaktadır. Çalışan sergilenmesi beklenen duygu ile hissedilen duygu arasında bir yakınlık kuruyorsa duygusunu sergilerken daha az çaba sarf etmektedir. Örneğin, satmakta olduğu ürünün yararlı olduğunu düşünen bir çalışan daha az emek harcamaktadır. Fakat, sevdiği hastasını kaybeden bir hemşire gerçekte hissettiği duygusunu saklamak için daha fazla emek harcaması gerekmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 992).

Morris ve Feldman (1996), duygusal emek boyutları ile örgütsel, bireysel ve iş ile ilgili özellikler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadırlar. Örgütsel özellikler, davranış kurallarının açıklığı, davranışların gözlemlenmesi; bireysel özellikler, cinsiyet ve iş ile ilgili özellikler, müşteri ile etkileşim ve görev rutinliği olarak belirtilmiştir. Morria ve Feldman (1996), duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki

etkilerini belirlemiş ve duygusal uyumsuzluğun duygusal tükenme ile ilişkili olduğunu, iş tatmininin ancak duygusal tükenme arttıkça düştüğünü belirtmişlerdir.

Morris ve Feldman (1996)'nın yaklaşımı, duygusal emeğin kendisini değil, sadece duygusal emek gerektiren işin gerekliliklerini açıkladığı ve duygusal emeğin bütün yönleriyle dikkate alınmadığı için eleştirilmektedir (Akbiyık, 2013: 12).

2.3.4. Grandey (2000)'in Duygusal Emek Yaklaşımı

Grandey (2000)'e göre, duygusal emek, örgütte istenen kurallara uymak ve gösterilmesi beklenen duyguları sergilemek için psikolojik uyarılma ve zihinsel değerlendirme sürecidir (Yalçın, 2010: 9). Ayrıca Grandey (2000) duygusal emeği “örgütlerin amaçlarına hizmet edecek şekilde hem duyguların hem de ifadelerin düzenlenmesi” olarak tanımlamıştır (Grandey, 2000: 97).

Grandey (2000) duygusal emek ile ilgili çalışmasında, daha önceki araştırmacılara bazı eleştiriler getirmiştir. Grandey (2000)'e göre, önceki çalışmalar duygusal emek tanımlama konusunda yetersiz kalmıştır ve tüm ilgili çalışmaların birleştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Grandey, 2000: 95).

Grandey (2000), duygusal emeği önceki çalışmalara benzer şekilde derin ve yüzeysel davranış olarak ele almış ancak bu iki boyutun duyguları düzenlenmesi için kullanılması gerektiğini vurgulamıştır. Grandey, duygusal emek kavramını duygu düzenleme teorisi çerçevesinde ele almıştır. Bu kuram, duygu düzenlemesini girdi-çıkı çerçevesinde ele alınabileceğini savunmaktadır. Duygu düzenlemesinde, çevreden gelen uyarıcı girdi iken bu uyarıcıya verilen cevap çıktı olarak kabul edilmektedir. Bu modele göre, duygu düzenleme, duygunun oluşumundan önce veya duygunun oluşumundan sonra şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Yalçın, 2010: 9). Duygu düzenleme, bireylerin göstermesi gereken ifade ve duyguların ne zaman ve nasıl yansıtılması gerektiği konusundaki sürece denilmektedir (Gross, 1998: 224). Duygu düzenleme, duyguların otomatik ya da aniden ortaya çıkması yerine bireylerin buldukları ortamda hangi duyguyu yaşayacağını ya da hangi duyguda değişiklik yapacağını vurgulamaktadır (Ünler Öz, 2007: 11).

Grandey (2000), duygusal emek sonuçlarının Hochschild' in yaklaşımından farklı olarak Ashforth ve Humphrey ile Morris ve Feldman gibi olumlu ya da olumsuz

etkiler oluşturabileceğini öne sürmüştür. Grandey, duygusal emeğin sonuçlarını bireysel ve örgütsel sonuçlar şeklinde sınıflandırmaktadır (Grandey, 2000: 103-106). Grandey (2000)'e göre duygusal emeğin bireysel sonuçları tükenmişlik (Grandey, 2000: 103) ve iş tatmini (Grandey, 2000: 104), örgütsel sonuçlar ise müşterilere karşı servis performansı (Grandey, 2000: 105) ve işten ayrılma (Grandey, 2000: 104) şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

Çalışmanın bu kısmında duygusal emeğin geliştirilmesi amaçlanan yaklaşımlardan bahsedilmiştir. Aşağıda Tablo 1'de duygusal emek için geliştirilen modeller gösterilmektedir.



Tablo 1: Duygusal Emek Modellerinin Karşılaştırılması

Hochschild (1983)	Ashforth ve Humphrey (1993)	Morris ve Feldman (1996)	Grandey (2000)
Model Türü Duyguların yönetilmesi öncelikli	Model Türü Davranışların yönetilmesi öncelikli	Model Türü Örgütsel ve bireysel faktörler öncelikli	Model Türü Karma
Tanım Herkes tarafından gözlemlenebilen bedensel ve davranışsal gösterimlerin sergilenebilmesi için hislerin yönetilmesi durumudur.	Tanım Çalışanların duygularını yönetmekten öte gözlemlenebilir davranışları ortaya çıkarma sürecidir.	Tanım Çalışan bireylerin çalışma esnasında örgüt tarafından arzulanan duyguları sergilemek amacıyla gösterdiği çabadır.	Tanım Çalışanların örgütler tarafından sergilemesini arzuladığı duyguları yerine getirebilmek amacıyla çalışanın duygularını düzenleme sürecinde gösterdiği çabadır
Temel Boyutları -Yüzeysel Davranış -Derinlemesine Davranış	Temel Boyutları -Yüzeysel Davranış -Derinlemesine Davranış -Samimi Davranış	Temel Boyutları -Duyguların gösterilişindeki sıklık -Belirlenen duygusal davranış kurallarına verilen dikkat -Yansıtılması gereken duyguların çeşitliliği -Duygusal çelişki	Temel Boyutları -Yüzeysel Davranış -Derinlemesine Davranış
Genel Özelliği Duygusal emek örgütler açısından olumlu sonuçlar meydana getirirken, çalışanlar için olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir.	Genel Özelliği Duygusal emek duyguların yönetiminden ibarettir ve sadece çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlara (duygusal çelişki) neden olabilir.	Genel Özelliği Sergilenen her türlü davranış için belirli bir çaba düzeyi olmalıdır. Bireysel ve örgütsel faktörler duygusal emek için önem arz etmektedir.	Genel Özelliği Diğer yaklaşımların hepsini bir araya getirmiştir ve duygusal emeği duygu düzenleme süreci olarak tanımlamıştır.

Kaynak: Savaş, 2012: 61.

2.4. Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler

Duygusal emegi etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu çerçevede bu faktörler demografik, örgütsel ve durumsal başlığı altında toplanmaktadır.

2.4.1. Demografik Faktörler

Duygusal emegi etkileyen faktörlerin başında demografik faktörler gelmektedir. Cinsiyet, yaş gibi demografik faktörler ile duygusal emegin özellikle yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutları arasında etkileşimden söz edilebilmektedir.

2.4.1.1. Cinsiyet

Duygusal emegi etkileyen bireysel faktörler arasında en fazla üzerinde durulan konu cinsiyet olmuştur. Yapılan çalışmalarda, kadınların erkeklere göre daha rahat ve daha çok duygusal gösterimde bulunabildiği tespit edilmiştir (Güngör, 2009: 175). Ayrıca Hochschild (2003)'e göre, kadınlar erkeklere göre duygularına daha fazla odaklanmaktadır ve bundan dolayı, kadınlar duygularını yönetmeye daha kolay uyum sağlayabilmektedir. Bunun yanında kadınlar dışsal duygu işaretlerini algılayarak duygularını o yönde değiştirebilme eğiliminde iken erkekler genellikle kendi içsel duyguları ile ilgilenir ve gerçek duygularını doğrudan yansıtırlar (Rafaelli, 1989: 386).

Hochschild (2003), iş yaşamında olumlu duyguların gösterilmesini gerektiren hizmet işlerinde kadınlar, erkeklerden daha yetenekli olduğunu söylemiştir. Hatta bazı meslek dallarında cinsiyet temelli bir ayırım söz konusudur. Örneğin, hosteslik, sekreterlik ve hemşirelik gibi işlerde çoğunlukla kadınlar çalışmaktadır. Bu meslekler genellikle "kadın işi" olarak algılanan işlerdir.

Türkiye'de düşünülecek olunursa çağrı merkezlerindeki sesler genelde bayanlara aittir. Aşağıda da belirtileceği gibi bunun bazı kültürel temelleri vardır. Ancak yine de birçok işte kadınlardan beklenen duygusal yoğunluk, aynı işi yapan erkeklerden beklenmemektedir. ABD'de öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, öğrencilerin kadın öğretmenlerin derslerine katılım oranlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiş; bu durum kadınların öğretmenlik gibi duygusal emek gerektiren işlerde daha başarılı olmalarına bağlanmıştır (Meier vd., 2006: 905).

Türkay vd. (2011) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada da, erkeklerin kadınlara kıyasla daha yüksek düzeyde yüzeysel davranışlarda buldukları sonucu elde edilmiştir (Türkay vd., 2011: 217). Erickson ve Ritter (2001), duygusal emeği pozitif, negatif ve tahrik edilmiş duyguların yönetilmesi olarak ele almakta ve bunlardan son boyutun tükenme üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacılar özellikle kadınlarda bu etkinin daha güçlü olacağı varsayımlarına ise yeterli destek bulamamışlardır. Kadınlar taşkın/tahrik edici davranışlarını gizleme konusunda erkeklerden daha yüksek değer ortaya koyarken, pozitif ve negatif davranışları yönetme anlamında cinsiyet bir fark yaratmamaktadır (Erickson ve Ritter, 2001:157).

Günümüz şartlarında, örgütler rekabet üstünlüğü elde etmek için çalışanların kişisel özelliklerindeki farklılıklara odaklanan stratejiler geliştirmeleri, cinsiyet rolleri göz ardı edilerek duygu kontrolünün sağlanması tüm çalışanlardan beklenmektedir. Kadınların erkeklere göre daha şefkatli ve duygusal, uzlaşmaya daha yatkın, erkeklerin ise kadınlara göre daha duygusuz ve daha akılcı olduğuna dair toplumsal değer yargılarını içeren davranış tarzının pazardaki başarıyla bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Örgütlerin verimlilik ve kar artışını sağlamak için yapılan stratejilere uygun duygu ve davranış tarzının kadınlara daha yakın olması, davranış tarzlarını kar amaçlı kullanmaya odaklı olduğu belirtilmektedir (Kart, 2011: 228)..

2.4.1.2. Yaş

Hochschild (2003), yaşı büyük olan çalışanların çeşitli duygusal durumlar karşısında daha fazla deneyime sahip oldukları için gerekli olan duyguları daha kolay yansıtabileceklerini söylemektedir. Bununla birlikte, yaşı daha büyük olan çalışanların, duygularını kontrol etmeye kolay uyum sağlayabildiklerini ve uygun olan duygulara başvurmadan çalışmadıklarını belirtmektedir. Bundan dolayı yaşı büyük olan çalışanların duygusal uyumsuzluğu daha fazla hissettikleri ve daha fazla çaba gösterdikleri ifade edilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000: 31). Yaş faktörü meslek ve iş tecrübesi ile ilişkilendirildiğinde ise mesleki tecrübe arttıkça duyguların doğal yolla ifadesi ve duygusal emek davranışları artmaktadır (Çaldağ, 2010: 93).

2.4.1.3. Empati

Empati en genel ifadeyle, karşımızdaki insanları anlayabilmek için kendimizi onların yerine koymak, onların duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışmaktır. Empati kurmak için olaylara diğer insanların bakış açısıyla bakabilme becerisine sahip olmak gerekmektedir. Empati gerçek anlamıyla başkasının duygu ve düşüncelerini anlayabilecek yeterliliğe, beceriye sahip olmak demektir ancak bireyin kendini karşısındaki insanın yerine koyarak olaylara onun bakış açısından bakarak yapılabilmektedir. Sağlıklı iletişim en temel kavramı empatidir (Duygulu, 2014).

Duygusal emekte çalışanlardan müşterilerle empati kurmak, belirlenmiş roller üstlenmek ve farklı hisler içinde olsalar da, kendilerinden beklenen şekilde davranış sergilemeleri beklenmektedir (Genç, 2013: 34). Hizmet sektöründe, müşteri ile empati kurup onun içinde bulunduğu durumu, istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu anlayabilen bir çalışanın bunu başaramayanlara göre daha iyi hizmet sunabileceği düşünülmektedir. Çünkü bu durum, müşteriye karşı doğru yaklaşımda bulunulması ve doğru davranışın gösterilebilmesi ile yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Oral ve Köse, 2011: 468).

2.4.1.4. Duygulanım

Duygulanım, bireylerin herhangi bir şeye ya da herkese karşı belirli bir ruh hali içinde duygusal eğilimle yaklaşmaları olarak açıklanmaktadır. Olumlu ve olumsuz duygulanım olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Olumlu duygulanım, hayata karşı genellikle olumlu; olumsuz duygulanım ise olumsuz bakış açısına sahip olmayı ifade etmektedir. Olumlu duygulanım, istekli, hevesli, canlı ve neşeli gibi davranışları kapsarken; olumsuz duygulanım korku, tiksinti, caydırıcı ruh halini kapsamaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 1000).

Karakteristik olarak olumlu ya da olumsuz duygulanıma sahip olmanın duygusal emek açısından önemli olduğu ifade edilmekte ve duygulanım duygusal emeğin öncüllerinden biri olarak kabul edilmektedir. Duygusal emek, bireyin kendi duygularını kullanarak başkalarının duygularını etkileme olgusu olarak düşünülmektedir. Bu durumda bireyin genel ruh halinin, sarf edeceği duygusal emek,

duygusal emeğin gösterilme şekli ve yaratacağı etkiler üzerinde belirleyici olabileceği düşünülmektedir (Köksel, 2009: 20).

Örgütlerin istediği duygusal davranış kurallarının olumsuz duyguların gösterimini gerektirdiği anlarda, olumlu duygulanım sahibi bireylerin duygusal çelişki yaşama ihtimallerinin yüksek olacağı öne sürülmektedir. Bunun gibi, duygusal davranış kurallarının olumlu duyguların sergilenmesi gerekli işlerde ise olumsuz duygulanım sahibi olanların duygusal çelişki yaşama ihtimallerinin yüksek olacağı vurgulanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 994). Grandey vd. (2004)'e göre ise, olumsuz duygulanım sahibi biri olumsuz bir dünya görüşüne sahiptir ve karşılaştığı durumların çoğunu olumsuz olarak algılamaktadır. Örneğin, olumsuz duygulanım sahibi çalışan, müşterilerin en basit tepkilerine bile ters bir anlam yükleyip savunmacı tavırlar içerisine girebilir ve böylece karşı tarafta kötü duygular uyandırabilirler. Yazarlar, yaptıkları araştırmada olumsuz duygulanım düzeyi yüksek olan çalışanların müşterilerin tavırlarını saldırgan olarak tanımlama eğilimlerinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmada, olumsuz duygulanıma sahip olanların stres ve tükenmişlik düzeylerinin de diğerlerine oranla daha fazla olduğu gözlenmiştir (Grandey vd., 2004: 5).

2.4.1.5. Kendini Uyarılama

1970 yılından bu yana sosyal psikoloji araştırmalarında kullanılan kendini uyarılama kavramı, kişinin sosyal uyarıcılara karşı tetikte olması ve bu uyarıcıların çeşitli durumlarda nasıl davranılması gerektiğine rehberlik eden yani yön veren bir olgudur. Kendini uyarılama düzeyi her insanda farklı olmakla birlikte, kendini uyarılama eğilimi yüksek olanlar davranışlarını içinde buldukları durumun gereklerine göre adapte ederken, düşük olanlar böyle bir adaptasyona gerek duymaz ve genel olarak her şartta aynı davranmaktadır (Miller ve Cardy, 2000: 610).

Kendini uyarılama düzeyi düşük kimselerin duygusal emek gerektiren işlerde diğerlerine oranla daha fazla zorlanacağı düşünülmektedir. Çünkü kendini uyarılama düzeyi düşük olanların gerçek duygularını bastırıp duygusal davranış kurallarına uygun davranmaları kolay olmamaktadır. Bu yüzden de bu kimselerin duygusal emek harcama düzeyleri ve stres düzeyleri fazla olmaktadır (Grandey, 2000: 106).

2.4.1.6. Duygusal Zeka

Duygusal zeka, kişinin kendisine ve başkalarına ait duyguları gözlemlemek ve muhakeme etmek suretiyle elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışları yönetmek için bu bilgiyi kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Shingley vd., 2010: 3).

Duygusal zeka iş yaşamı için oldukça önemli bir kavramdır. Duygusal zeka, çalışanın empati yapabilmesini, müşterilerin ve bireylerin ruh halini doğru bir şekilde anlamasını, duygu yönetimi yapabilmesini ya da duyguları üzerinde kontrol yapabilmesini, stresli ve zor durumlarda bireylerin duygularına duygu ve davranışlarına uygun şekilde karşılık verebilmesini sağlamaktadır (Poskey, 2006: 1).

Duygusal zekası yüksek olan çalışanın, duygularının farkına varabilmesi, duygu ve davranışlarını ortama uygun şekilde yönetebilmesiyle duygusal emek davranışı göstermede başarılı olması beklenmektedir (Akbiyık, 2013: 21). Duygusal zeka, duygusal emek gerektiren mesleklerde çalışanlara birçok katkı sağlamaktadır. Duygusal zekaya sahip bireylerin kendi duygularını düzenleme ve denetleme gücü oldukça yüksektir ve bu da bireyin performansını olumlu yönde etkilemesini sağlamaktadır (Naseer, 2011: 31). Duygusal zekâsı yüksek bireylerin karşı tarafın duygularını anlayabilme ve düşüncelerini yönlendirebilme yetenekleri ile müşteri ilişkileri konusunda daha başarılı olacakları düşünülmektedir (Oral ve Köse, 2011: 469). Yapılan çalışmalar, duygusal zekası yüksek çalışanların iş ile ilgili stres düzeylerinin diğer çalışanlara oranla daha düşük olduğunu göstermektedir (Lopes vd., 2006: 132).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Duygusal emeği etkileyen faktörlerin ikincisi örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler; duygu gösterim kuralları, otonomi ve sosyal destektir.

2.4.2.1. Duygu Gösterim Kuralları

Çalışanların bireylerle iletişim kurmayı gerektiren meslek alanlarında, müşterilere karşı gösterilmesi gereken davranışları belirleyen sözlü ve yazılı kurallar duygu gösterim kuralları olarak ifade edilmektedir (Akbiyık, 2013: 26). Bu kurallar, duyguları uygun şekilde karşıya sergilenmesi gereken standartlar olarak tanımlanmaktadır (Diefendorff vd., 2005: 343). Bu meslek gruplarında çalışanların

duygusal davranış kurallarını sergilerken olumlu duygu ve davranış göstermeleri beklenirken olumsuz duyguları ise bilinçaltına atmaları beklenmektedir (Scott ve Barnes, 2011: 116).

Duygusal emek, çalışanın duygularına ve bireysel yaşamına bürokratik kurallar çerçevesinde müdahale etmenin sonucudur. Bu duygusal emek kuralları “gösterim kuralları” ve “duygu kuralları” olmak üzere birbirinden farklı şekilde uygulama ile gerçekleşmektedir. Gösterim kuralları, belirli bir durumda çalışanların müşterilerle etkileşim halinde hangi duyguların gösterilmeye uygun olup olmadığına ilişkin belirlenen kurallardır. Duygu kuralları ise, çalışanlar tarafından hissedilen duygular gösterilsin ya da gösterilmesin, duyguların uygunluğuna ilişkin standartlardır (Macon, 2012: 13). Diğer taraftan oluşturulan bu standartlar, müşterilere iyi hizmet sunmak için çalışanların hissetmedikleri duyguları yansıtmaya zorunluluğu da meydana getirmiştir. Yapılan araştırmalar duygusal emeğin duygusal davranış kurallarından etkilendiğini ve önemli bir örgütsel değişken olarak kabul edildiğini göstermektedir (Ünler Öz, 2007: 1). Çalışanlar duygusal davranış kurallarını detaylı ve belirgin olarak algıladıkları takdirde, davranışları örgütün istediği yönde olmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanlar davranış kuralları ile ne kadar sınırlandırılırsa o kadar duygusal emek sarf etmektedir. Böylelikle örgüt amacına ulaşarak uygun davranış kalıplarını geliştirebilmektedir (Ünler Öz, 2007: 20).

2.4.2.2. Otonomi

Otonomi, bir çalışanın işinin gerektirdiği görevleri yerine getirirken ne derece bağımsız ve özgür davranabildiğini; kendi işini planlama ve kullanacağı yöntemleri belirleme konusunda ne ölçüde özgürlüğe sahip olduğunu ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışan örgüt tarafından verilen kurallardan ziyade kendi çabaları ve kararlarıyla görevlerini yerine getiriyorsa yüksek otonomiye sahip olmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976: 257-258).

Duygusal emekte önemli olan, çalışanların müşterilere sergiledikleri duygular ile yarattıkları etki olduğuna göre, otonomi, çalışanlara örgütün davranış kurallarını kendi özgün tarzlarına uyarlayabilme yetkisi vermektedir. Otonomi düzeyi yüksek çalışanların o anki duygusal durumlarıyla uyuşmadığı zaman örgütsel davranış

kurallarını ihlal etme eğiliminde olacakları söylenilebilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 1000). Otonomi ile ilgili yapılan çalışmalarda, çalışanların iş yerlerinde sahip oldukları otonomi iş stresini ve tükenmişliği azalttığı, iş tatminini ise arttırdığı ortaya konmaktadır (Köksel, 2009: 29-30; Oral ve Köse, 2011: 470-471). Wharton (2009) yapmış olduğu çalışmada, otonomi düzeyinin yüksek olmasının duygusal tükenmeyi azalttığını göstermektedir.

2.4.2.3. Sosyal Destek

Hochschild (2003), hosteslerin çalışma arkadaşlarından sağladıkları sosyal desteğin duygusal olarak rahatlamalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Çalışanların, strese yol açan nedenler ile ilgili bilgi sahibi olan diğer üyelerden alacakları sosyal desteğin duygusal emeğin yol açtığı bazı olumsuz etkileri azaltmada etkili olacağı düşünülmektedir. Çalışanların iş arkadaşları ve yönetici desteği duygusal emekle olan ilişkili olduğu kabul edilmektedir (Köksel, 2009: 30).

Literatür incelendiğinde sosyal desteğin dört kategori altında toplandığı görülmektedir (Chu, 2002: 43):

- Duygusal Destek
- Bilgi Desteği
- Arkadaş veya Meslektaş Desteği
- Finansal Destek

Chu (2002: 175), araştırmasında, sosyal desteğin çalışanlarda duygusal çelişkiyi azaltacağını ve iş tatminini sağlayacağını ifade etmektedir. Grandey (2000: 107) araştırmasında, sosyal desteğin çalışan üzerinde olumlu bir etki yaratacağını ve daha az duygusal emek gösteriminin beraberinde getirileceğini ifade etmektedir.

2.4.3. Durumsal Faktörler

Bireysel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra, çalışanların müşterilerle etkileşim sürecini belirleyen etkileşim faktörleri de duygusal emek davranışları üzerinde etkili olmaktadır.

2.4.3.1. Müşterilerle Etkileşimin Süresi

Duygusal emeğin durumsal faktörleri arasında yer alan etkileşim süresi, çalışanın müşteri ile kurduğu iletişimin çalışanın ne kadar zaman aldığını ifade etmektedir. Etkileşim süresi, mesleğin türüne, işin niteliğine ve hizmetin özelliğine göre farklılık göstermektedir (Özkan, 2011: 84).

Müşterilerle etkileşim süresinin duygusal emeğe olan etkisi bazı araştırmacılar tarafından iletişim süresi ve müşteri tarzları olarak iki şekilde değerlendirilmiştir. Çalışanın müşteri ile iletişim süresinin kısa olması örgüt tarafından beklenen duygu gösteriminin sayı bazında az olması anlamına gelmektedir. Sutton ve Rafaeli (1988: 483) çalışmalarında çalışan ile müşteri arasındaki etkileşimi süresinin kısa olduğu mesleklerde iletişim sürecinin planlamasının daha kolay olduğunu ve nedenle daha az duygusal emek gerektiğini savunmuşlardır. Müşteri tarzına göre de etkileşim sürelerinde farklılıklar olabilmektedir. Örneğin; titiz, zor beğenen, kaptisli bir müşteri ile etkileşimin süresi, normal bir müşteriden daha uzun sürebilmektedir. Bu da daha fazla duygu gösteriminde bulunulmasını gerektirmektedir (Grandey, 2000: 102).

Araştırmacılar daha fazla duygusal emek gerektiren uzun süreli etkileşim içeren mesleklerde çalışanların daha fazla tükenmişlik bildirdiklerini saptamışlar ve iş rutinliği ile duygusal emek arasında negatif ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir (Zapf, 2002: 242).

2.4.3.2. Müşteri Yoğunluğu

Çalışanların işyerlerinde etkileşim halinde oldukları müşteri sayısının yoğun olması gösterilen duyguları etkilemektedir (Genç, 2013: 24). Sutton ve Rafaeli duygusal emekle müşteri müşteri yoğunluğuna ilişkin çalışmada çalışanın, müşteri yoğunluğunun fazla olduğu örgütlerde karşılama cümlesi kurmadığını, gülümsemediğini ve müşterilere teşekkür etmediğini ifade etmiştir. Çalışanların, müşteri yoğunluğunda duygu gösterim kurallarını kullanmadıklarını fakat yoğunluk azaldığında tekrar duygu gösterim kurallarını kullandıkları ifade edilmektedir (Sutton ve Rafaeli, 1988: 476).

2.4.3.3. Müşterilere Gösterilen Duyguların Çeşitliliği

Duygusal emek, çalışanlarca gösterilen duyguların çeşitliliği fazlaştıkça artmaktadır (Morris ve Feldman, 1996: 991). Çalışan, kendisinden beklenen duygu ve davranışı sergilemek için duygularında çeşitli değişiklikler yapmaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanlar tarafından duygusal emek gösteriminde bulunurken belirli bir psikolojik ve fiziksel enerji harcadığı ifade edilmektedir (Pala, 2008: 20). Çalışan için verilen hizmet esnasında göstermesi beklenen duyguların çeşitliliğinin fazla olması, sınırlı süre içinde kendisinden daha fazla planlama ve kontrol yapmasına, bu nedenle daha fazla duygusal emek göstermesine sebep olmaktadır (Eroğlu, 2010: 23-26).

Sergilenen duygular temelde bütünleştirici (olumlu), maskeleyici (nötr) ve farklılaştırıcı (olumsuz) olabilmektedir. Olumlu duygular, müşterilerle çalışanı birbirleriyle ilgili iyi düşünmeye itmekte ve duygusal açıdan nötrlük, tarafsızlık ve otoriteyi aksettirmeyi, olumsuz duygular ise kızgınlık ve düşmanca bir yaklaşımla müşteriyi yatıştırmak veya sindirmeyi hedeflemektedir (Wharton ve Erickson, 1993: 466-467). Örneğin, avukatlardan müvekkillerine karşı anlayışlı olmaları beklenirken, icra için gittikleri yerlerde sert ve taviz verilmeyecek şekilde davranılmasının beklenmesi, sergilenmesi istenen duyguların çeşitliliğine örnek olarak gösterilebilmektedir. Belli bir süre içinde beklenen bu değişim, planlama, kontrol ve duygusal emek anlamına gelmektedir (Güngör, 2009: 173).

2.4.3.4. Müşterilerin Saldırganlığı

Uzun zamandan beri örgütlerde saldırgan davranışların (zorbalığın) çalışma hayatını tehdit eden önemli bir problem olduğu bilinmektedir (Smith vd., 2003: 175). Özellikle modern sektörlerde çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını olumsuz etkileyen müşteri saldırganlığı, müşterilerle etkileşimde olan hizmet çalışanları arasında yaygın şekilde görülmektedir. Hizmet çalışanlarının genellikle azarlama, hakaret, aşağılama gibi sözlü taciz davranışlarıyla karşılaştıkları söylenmektedir (Akgeyik ve Güngör, 2009). İş yerinde yaşanan bu taciz biçimi gerek çalışanlar, gerekse örgüt üzerinde pek çok olumsuz sonuç yaratmaktadır. Şiddete maruz kalanların izin süreleri, iş tatminleri, mesleki geleceklerine yönelik kaygılar ve

örgütsel güven duygularıyla ilgili bir takım olumsuz etkiler gözlemlenebilmektedir. Bu durumlar karşısında örgütün tutumu ve söz konusu olguyla ilgili olarak geliştirdiği mücadele yöntemleri saldırganlığın önlenmesi ve zararlarının telafi edilmesi açısından önem arz etmektedir (Genç, 2013: 25).

Müşteri saldırganlığı ile duygusal emek ilişkisini Grandey vd. (2004) çalışmasında ele almıştır. Bu çalışmada Grandey vd. (2004), müşteri saldırganlığına maruz kalan çalışanların yüzeysel davranış sergilediklerini ve bu nedenle iş tatminsizliği yaşadıklarını tespit etmiştir (Grandey vd., 2004: 397). Yagil (2008) ise çalışanların müşteri saldırganlığıyla karşılaşmalar bile hizmet vermekle yükümlü oldukları için daha fazla duygu gösterimi göstermek zorunda olduklarını ve bu çalışanlarda tükenmenin daha çok olduğunu ifade etmiştir (Yagil, 2008: 143).

2.5. Duygusal Emek Boyutları

Duygusal emek boyutları, önceleri sadece derinlemesine ve yüzeysel olmak üzere iki boyutta incelenirken daha sonra samimi davranış olmak üzere yeni bir boyut eklenmiştir. Aşağıda duygusal emeğin bu üç boyutu açıklanmaktadır.

2.5.1. Yüzeysel Davranış

Hochschild (1983) duyguların yönetilmesi için “yüzeysel rol yapma” ve “derinden rol yapma” olmak üzere iki farklı yaklaşımın bulunduğu ifade etmiştir. Yüzeysel rol yapma, çalışanın o an hissettiği gerçek duygular ile göstermesi beklenen duyguların müşteriye sergilenmesi olarak tanımlanmaktadır (Steinberg ve Figart, 1999: 11).

Yüzeysel davranış, iş yerinde çalışanların gerçekte hissettiği duygu yerine kendisinden sergilenmesi beklenen duyguları yüz ifadesi, jest ve mimikleri, ses tonu ve bedensel gösterimlerle rol yaparak iletişim kurduğu bireye ya da bireylere aktarması olarak ifade edilmektedir. Duyguların yönetilmesinde yüzeysel rol yapma tercihinde bulunan çalışanın tercihi iletişim halinde olduğu müşteriler ile ilgili olmayıp işi ile ilgili beklentileridir. Çalışanların gerçek duyguları ile göstermek durumunda olduğu duygular arasındaki çatışma duygusal uyumsuzluğa neden olmaktadır (Tokmak, 2014: 137). Örneğin, bir bankada herhangi bir çalışanın kendini mutsuz hissettiği bir anda gelen müşteriye keyifli ve neşeli bir şekilde karşılaması,

yüzeysel davranış sergilemesini ifade etmektedir. Bu durum duygusal uyumsuzluğa neden olarak çalışan açısından bazı olumsuz sonuçlara neden olmakta ve dolayısıyla örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında örgüt olumsuz etkilenmektedir (Mittal ve Chhabra, 2011; Pugliesi, 1999).

Bireyler yüzeysel davranış tekniğini kullanarak, hizmet esnasında duyguların dışı vurumunu değiştirebilmektedir. Yüzeysel davranış ile mimiksel veya bedensel ifadeler değiştirilerek (asık surat, düşük omuz gibi) gerçekte hissedilmeyen ancak o anki duruma uygun hale dönüştürülebilmektedir (Chu, 2002: 19)

Dış görünüşü değiştirmeye ve davranışlarında istenilen duyguyu sergilemeye çaba gösteren “yüzeysel davranış” sergileyen çalışanlar, kendi gerçek duygularından haberdar olmakta ve istenilen duygu ifadelerini dışsal görünüşlerini değiştirerek ifade etmeye gayret etmektedir (Onay, 2011: 592). Bu, çalışanın hiçbir şey hissetmediği anlamına gelmemektedir; burada çalışanın gösterdiği (yansıttığı) duygular, hissettiklerinden farklılaşmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993: 92-93). Kızgın bir müşteriyle konuşan garsonun kendi içinde müşteriye karşı sinirli olmasına rağmen onunla güler yüzlü bir şekilde konuşmaya devam etmesi bir yüzeysel rol yapma biçimine örnek verilebilir.

Çalışanların olumsuz duygularını bastırması yoluyla davranış sergilemesi olarak tanımlanan yüzeysel davranışta (Yoğun, 2016: 29) çalışan olumsuz duygularını kontrol altına alarak müşteriye olumlu duygular sergilemekte, iş yerinin belirlediği gösterim kuralları dahilinde maskeleyerek yapmaktadır. Yüzeysel davranış sergileyen bir çalışanın dikkatli davranması gerekmektedir. Aksi durumda müşteri, çalışana samimiyetsiz bularak olumsuz etki yaratabilmektedir (Güngör, 2009: 174).

2.5.2. Derinlemesine Davranış

Derinlemesine davranış, bireyin örgüt tarafından oluşturulan davranış kuralları gereği sergilemesi beklenen duyguları gerçekten hissetmeye çabalaması şeklinde tanımlanmaktadır. Burada duygular aktif olarak teşvik edilmekte, bastırılmakta ya da şekillendirilmektedir (Ünlü ve Yürür, 2011: 189).

Çalışanlar derinlemesine davranış içerisinde bulunduğu duygu durumunu beklenen duyguları hissedecek şekilde değiştirebilmek için yoğun çaba

göstermektedir ve bu nedenle bu kavram duygusal emeğin temelini oluşturmaktadır (Krumm ve Geddes, 2000: 12). Derinlemesine davranış yüzeysel davranıştan farklı olarak sergilenmesi gereken duyguları hissetmek için çaba harcaması söz konusudur. Derinlemesine davranış boyutunda, duygular bastırma ve çağırma yönetimini kullanmaktadır. Çağırma durumunda, çalışan iletişim anında hissetmediği fakat hissetmeyi istediği duygu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bastırma durumunda ise çalışan etkileşim anında istenmeyen duyguları bastırmaktadır. Bu noktada çalışan, istenen davranışı sergilemek için gerçek duygularını bastırarak çaba göstermektedir (Hochschild, 2003: 561–562).

Derinlemesine davranışın yüzeysel davranıştan farkı, sadece davranışların değil duyguların da davranış kurallarına uyumlu hale getirilmesidir. Çalışanın müşteriyile empati kurması, onu zor ve agresif hale getiren koşulları anlamaya çalışarak olumlu duygularla yaklaşmasına derinlemesine davranış olarak ifade edilmektedir (Grandey, 2000: 97). Çalışanın sadece fiziksel davranışları değil, olumlu duygular oluşturmak için geçmişteki iyi deneyimlerini de zihninde canlandırarak ya da hatırlayarak hissettiklerini sergileme davranışları da bu kapsamda ele alınmaktadır (Chu, 2002: 20).

Derinlemesine davranışta çalışan, iletişim halinde olduğu bireye hissettirmeden duygu değişimini bir aktör gibi gerçekleştirmekte ve gerçekle birebir örtüşecek şekilde istenen role bürünmektedir. Örneğin, öğretmen kendisini kötü ve zor bir öğrencinin yerine koyarak empati yapması ve ona karşı ilgili davranması gibi. Derinlemesine davranış ile yüzeysel davranış arasındaki en belirgin fark; yüzeysel davranışta amaç işi kaybetmemek iken; derinlemesine davranışta, örgütün beklentilerini ve müşterinin tatminini sağlamaya çalışmaktır. Bu nedenle, yüzeysel davranışta sergilenen duygunun sahte olduğu müşteri tarafından hissedilirken, derinlemesine davranışta hissedilememektedir (Bıçkes vd., 2014: 100).

2.5.3. Samimi Davranış

Ashforth ve Humphrey (1993), müşterilerin memnuniyeti için çalışanların her zaman rol yapmaları gerekmediğini, bazen hissettikleri duyguyla sergilemek zorunda oldukları duyguların birbirinin aynı olabileceğini belirtmişlerdir.

Samimi davranışta, duygular doğal yolla ifade edilmektedir. Bu boyutta çalışan müşteriye karşı rol yapmamaktadır. Çalışan müşteri için yardıma hazır ve olumlu duygular hissederek davranış sergilemektedir (Diefendorff vd., 2005: 352). Örneğin bir restoran çalışanının müşteriye sergilemesi gereken güler yüzlü tavrı gerçekten hissederek yapması samimi davranış sergilediği anlamını ifade etmektedir. “Burada ne gerçekten hissedilen duygudan farklı bir duyguyu dışavurma yani yüzeysel rol yapma, ne de gerçekte hissedilen duyguyu işin gerektirdiği duyguyla değiştirmeye çalışma yani derin rol yapma söz konusudur” (Başbuğ vd., 2010: 257). Derinlemesine davranışta çalışanların hissettikleri ve dışarıya yansıttıkları duygu arasında benzerlik bulunmakta, çalışanların bu duyguyu bizzat yaşamaları söz konusu olmaktadır (Ünler Öz, 2007: 27).

Duygusal emek araştırmacıları, yüzeysel davranış ve derinlemesine davranışa odaklanmışken, çalışanın gerçekte hissettiği duyguları yansıtması üzerinde çok fazla araştırma yapmamışlardır. Bu durumun bir nedeni, örgütte gerçekte hissedilen duyguların genellikle duygusal emekle ilişkilendirilen duygusal uyumsuzluk ve tükenmişlik gibi negatif etkilerle ilişkilendirilmemesi olarak belirtilmiştir. Diğer bir neden olarak, gerçekte hissettiği duyguları sergileyen bir çalışanın, müşteri hizmetlerinin kalite göstergesi olarak müşterileri tarafından zaten samimi algılanacağı belirtilmektedir. Bu nedenle, samimi davranış, örgütsel ve kişisel sonuçları itibariyle problemleri bir konu olarak görülmemektedir (Genç, 2013: 23).

2.6. Duygusal Emek Davranışlarının Sonuçları

Duygusal emek araştırmalarının birçoğu olgunun sonuçlarına ilişkin olarak yürütülmüştür. Yürütülen çalışmalar sürece dahil olan taraflar bakımından sınıflandırılabilir gibi, sonuçların olumlu ya da olumsuz oluşuna göre de sınıflandırılabilir. Konu ile ilgili araştırmalarda duygusal emek üzerinde etkili olan faktörlerin (Diefendorff vd., 2005; Johnson, 2007; Lazanyi, 2009) ve duygusal emeğin sonuçlarının (Brotheridge ve Grandey, 2002; Castro, 2008; Morris ve Feldman, 1996; Gosserand, 2003; Grandey, 2000; Johnson, 2007; Oral ve Köse, 2011) belirlenmesine yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu bölümde çalışanların duygusal emek davranışlarının yarattığı sonuçlara değinilecektir.

2.6.1. Performans

Örgütler, yüksek düzeyde üretkenlik, verimlilik ve iş tatmini sağlamak için insan kaynaklarının performansını optimize etmeyi amaçlamaktadır (Ghalandari vd., 2012: 320). Örgüt davranış açısından bu kavram, çalışanın örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için hizmet sunumu anında sergilediği tutum ve davranışların sonunda elde ettiği ürün olarak tanımlanmaktadır (Akçit, 2011: 57).

Performans ile duygusal emek arasındaki ilişkisi araştırılan konular kapsamında yer almaktadır. Derinlemesine davranışta müşterilere yansıtacakları duyguyu bizzat hisseden çalışanlar duygusal çelişki yaşamamakta, böylece örgütün isteklerini yerine getirirken daha istekli olmakta ve yüksek performans sergilemektedir (Ünler Öz, 2007: 30). Aynı zamanda Ashfort ve Humprey (1993) duygusal emeğin boyu olan samimi davranış performansı olumlu yönde etkileyebileceğini belirtmektedirler.

Çalışkan ve Beğenirbaş (2013) tarafından yapılan araştırmada, iş performansının yüzeysel davranışla negatif, derinlemesine ve samimi davranış ile pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütte işlerini daha derinden hissederken, benimseyerek ve içinden geldiği gibi doğal duygular ile yapan ve bu duyguları müşteriye sergileyen çalışanların, iş performanslarının olumlu yönde etkilendiği belirtilmektedir. Bunun aksine çalışanların yüzeysel davranış sergilediği durumlarda çalışanın performansı azalmaktadır. Akhter (2016) çalışmasında, duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranışın performans üzerinde negatif yönlü, derinlemesine ve samimi davranışların performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Ghalandari vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada, yüzeysel davranış performans üzerinde negatif yönlü, derinlemesine davranışı ise performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Onay (2011) ve Ünlü ve Yürür (2011) araştırmalarında, yüzeysel davranış ile performans arasındaki ilişkiyi incelemişler ancak diğer araştırmacılar farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Bu araştırmalar sonucunda, Onay (2011) hemşirelerin derinlemesine ve yüzeysel davranış ile görev performansı ve bağlamsal performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, Ünlü ve Yürür (2011), yüzeysel

davranış ve derinlemesine davranışın görev performansını artırdığı yönünde bulgular elde etmişlerdir.

2.6.2. İş Tatmini

Duygusal emeğin olumlu sonuçları arasında çalışana iş tatmini sağladığı yapılan araştırmalarda belirtilmektedir. Kişinin işine karşı olumlu duygu ve tutumlara sahip olması şeklinde ifade edilen iş tatmini, literatürde duygusal emeğin en çok ilişkilendirildiği kavramlardan biridir. Çalışanın işinden tatmin olması ya da olmaması, işiyle ilgili çeşitli faktörleri değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan duygusal durumundaki farklılıktan kaynaklanmaktadır (Koç, 2007: 33). Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, yüksek duygusal emek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 1003).

Duygusal emek ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Polatkan (2016) bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada, öğretmenlerin yüzeysel davranışlarının iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı, samimi ve derinlemesine davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Serin (2014)'in yapmış olduğu çalışmada, duygusal emek ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ancak, sağlık çalışanlarının iş tatmini seviyelerinin ortalamasının üstünde olması, samimi ve derinlemesine davranışın iş tatmini düzeyini yükselttiği sonucunu elde etmiştir. Torland (2013) tarafından yapılan çalışmada, liderlerin yüzeysel davranışlarının iş tatmini üzerinde negatif yönlü, derinlemesine davranışlarının ise pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu elde edilmiştir. Savaş (2012) çalışmasında, okul müdürlerinin duygusal emek boyutlarından sadece samimi davranışın iş doyumunu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Buna göre doğal duygularını gösteren çalışanlar daha fazla iş doyumunu elde edecekleri belirtilmiştir. Göç (2017) tarafından yapılan araştırma sonucunda, ilkökul, ortaokul ve lise yöneticilerinin derinlemesine davranışları ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki elde edilmiştir. Chu (2002) yapmış olduğu çalışmada, otel çalışanı ile duygusal emeğin iş sonuçlarına etkisi ile ilgili bir çalışma yapmış ve duygusal emek ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Johnson (2007)'in yapmış olduğu duygusal emek ile ilgili bir

araştırmada, derinlemesine davranış ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü, yüzeysel davranış ile iş doyumunu arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yüzeysel davranış gösteren kadınların erkeklere göre iş doyum düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Oral ve Köse (2011) tarafından yapılan çalışmada, hekimlerin derinlemesine davranışlarının iş tatminini arttırdığı sonucu elde edilmiştir. Ayrıca, örgüt içerisinde çalışanların motivasyon ve bağlılıklarını artırmaya yardımcı olan içsel ve dışsal ödüllendirmenin, iş tatminini etkileyen unsurlar arasında yer aldığı ifade edilmektedir.

2.6.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan katılımını ve sadakat düzeyleri ile örgütün amaçlarına ulaşmasına destek olan bir kavramdır (Drucker, 2005: 3). İşe bağlılık ise bir çalışanın işe katılım, prestij ve otonomi gibi ihtiyaçlarını karşılama düzeyi ve aktif olarak işe katılımı ifade etmektedir (Kuruüzüm vd., 2010: 184). İşe duygusal yönden bağlı çalışanların bağlı olmayan çalışanlara göre yaptıkları işten memnun oldukları, işlerini severek ve isteyerek yaptıkları için işe kendilerine özel katkılar yaptıkları belirtilmektedir (Ünler Öz, 2007: 28). Buradan hareketle, işe yüksek düzeyde bağımlılık hisseden çalışan örgüte olan bağlılık düzeyinde yüksek olabileceği söylenebilir. İşe bağlılığın yanında Richmond (1997) yapmış olduğu araştırmada, restoran çalışanlarından duygusal emek göstermeleri istendikçe veya duygu gösterim talepleri arttıkça bu çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları artmakta olduğu sonucunu elde etmiştir.

Duygusal emek ile hem işe bağlılık hem de örgütsel bağlılık ilişkisi incelemeleri birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Altın Gülova vd. (2013) tarafından üniversitelerin öğrenci işleri personeline yönelik gerçekleştirilen araştırmada, duygusal emek davranışlarından samimi davranış ve derinlemesine davranış ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur. Diğer taraftan yüzeysel davranış ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin de pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Duygusal emeğin olumlu çıktıları arasında gösterilen işe bağlılığın amir desteği ile daha da güçlendiği ileri sürülebilmektedir. Ünler Öz (2007) araştırmasında, banka çalışanlarına yönelik

duygusal emeğin iş sonuçlarına etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda duygusal emek; rol yapma, bastırma ve derinlemesine davranış olarak üç boyut altında toplanmıştır. Duygusal davranış kuralları ile rol yapma, bastırma, derinlemesine davranış, yönetici desteği ve işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Türkay vd. (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, hizmet yöneticilerinin yüzeysel davranışları işe bağımlılığı arttığı sonucu elde edilmiştir. Amir desteği ile işe bağlılık ilişkisinde yüzeysel davranışın aracılık rolüne bakıldığında, amir desteğinin bağımsız değişken olarak hem yüzeysel davranış hem de işe bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ağırman ve Naktiyok (2014) tarafından yapılan çalışmada, duygusal emek boyutlarının hemşirelerin tükenmişlik düzeylerini arttırdığını, işe bağlılıklarını ise azalttığı sonucunu elde etmişlerdir. Chiu ve Ko (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Tao (2016) ise çalışmada, çalışanların derinlemesine davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye, yüzeysel davranışlarının ise örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğunu elde etmiştir.

2.6.4. Motivasyon

Diefendorff ve Gosserand (2003) duygusal emek kapsamında bireyin motivasyonel gücünün önemine işaret etmektedir. Motivasyonel etkenlerin işe bağlılığa etkisinin artan duygusal emek üzerinden de söz konusu olabileceği belirtilmektedir (Türkay vd., 2011: 207). Çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması devamsızlığı azaltacağı varsayılmaktadır. Çalışanların devamlılığın kendileri için değer taşıyan ödüllerle sonuçlanacağını düşünmesi durumunda çalışanların motivasyonlarının yüksek olacağı ifade edilmektedir. Truta (2014) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin motivasyonu ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çoğunluğunu kadınların oluşturduğu araştırma sonucunda, içsel motivasyon derinlemesine davranış ile ilişkiliyken, yüzeysel davranış herhangi bir motivasyon türü ile ilişkili olmadığı elde edilmiştir. Acaray ve Günsel (2017) tarafından yapılan çalışmada, içsel motivasyonun yüzeysel

davranış, dışsal motivasyonun hem yüzeysel davranış hem de derin davranış ve yüzeysel davranışın duygusal uyumsuzluk üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, etkileşim yoğunluğu yüzeysel davranışın duygusal uyumsuzluk üzerindeki etkisini azalttığı belirtilmiştir. Erken (2016) diğer araştırmacıların tersine motivasyonun duygusal emek davranışları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Erken (2016) tarafından yapılan çalışmada, içsel ve dışsal motivasyon derinlemesine davranış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, yüzeysel davranış üzerinde ise herhangi bir etkiye sahip olmadığı sonucunu elde etmiştir.

2.6.5. Tükenmişlik

Duygusal emek davranışının olumsuz sonuçlarından en önemlisi tükenmişliktir. “Tükenmişlik, bir işte belli bir süre çalışanın başına gelebilecek, üzüntü veren ve bu bireyde uzun süreli gerginlik yaratan psikolojik bir durumdur. Tükenmişliği, örgütsel kökenli stres kaynaklarından doğan diğer tepkilerden farklı kılan özellik çalışanların iş gereği karşılaştıkları kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşimler sonucunda ortaya çıkmasıdır” (Genç, 2013: 47). Tükenmişliğin, çalışan ile müşteri ilişkileri çalışan için duygusal bir takım sorumlulukları beraberinde getirdiği; yani duygusal emek gösteriminin yoğun olarak yaşandığı mesleklerde yaşanma ihtimalinin daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Köksel, 2009: 45).

Duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişki birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Şengül (2009) yaptığı teorik çalışmada, müşteri-çalışan etkileşiminin yüksek olduğu mesleklerde çalışan bireylerin yüzeysel davranış sergilemesinin zamanla çalışanı yıpratacağını, hem işe hem de kendisine yabancılaşma sorunuyla karşılaşmasına ve tükenmişlik yaşamasına sebep olabileceğini belirtmiştir. Johnson (2007) araştırmasında, derinlemesine davranış ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca araştırmada, yüzeysel davranış ile duygusal tükenme arasında pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Köksel (2009) tarafından yapılan duygusal emek ile tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik araştırmasında, yüzeysel davranış ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yüzeysel davranış, derinlemesine davranış,

duygusal çaba harcama ve gerçek duyguları bastırma boyutlarının tükenmişliği açıklamada anlamlı düzeyde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ghalandari vd. (2012) ve Blau vd. (2012) tarafından yapılan araştırmalarda, banka çalışanlarının yüzeysel davranışları tükenmişlik üzerinde pozitif yönlü, derinlemesine davranışları ise tükenmişlik üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

2.6.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık kavramı, çalışanların iş tanımlarında bulunmayan gönüllü olarak yaptıkları örgüte fayda sağlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Hizmet sektöründe çalışanların kendilerinden beklenen davranışlardan daha fazlasını gösterip göstermemeleri, onların görevleri anında içinde buldukları duygu yoğunluğu ile ilgili bir durumdur (Beğenirbaş ve Meydan, 2012). Duygusal emek davranışları ile vatandaşlık davranışı ilişkisini bazı araştırmacılar incelemiştir. Salami (2007) çalışmasında, duygusal emeğin yüzeysel, aktif derin rol yapma ve pasif derin rol yapma davranışları ile vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bıyık (2014) araştırmasında, öğretmenlerin duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonucunda, duygusal emeğin boyutlarından samimi ve derinlemesine davranış ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki, yüzeysel davranış ile negatif yönlü fakat anlamsız bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal emeğin çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süresine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu görülürken, eğitim durumuna göre gruplar arası farklılaşma tespit edilmemiştir. Beğenirbaş ve Meydan (2012) tarafından araştırmada, görevleri esnasında yüzeysel davranış sergileyen öğretmenlerin, vatandaşlık davranışları düşük düzeyde iken, samimi ve derinlemesine davranış sergileyenleri yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir. Belirtildiği gibi duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

2.6.7. İş-Aile ve Rol Çatışması

Çalışanların yüzeysel davranış sergilemeleri durumdan ortaya çıkan duygusal uyumsuzluk birçok olumsuz sonucu meydana getirmektedir. Duygusal emeğin

çalışanda yarattığı olumsuz sonuçlardan en önemlisi çalışanın rol çatışması yaşaması durumudur. Çünkü bireysel değerlerle, işteki rol beklentileri çatışmakta ve duygusal uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması çalışanda strese ve buna bağlı olarak duygusal tükenmişliğe yol açan en önemli nedenlerden biridir (Güngör, 2009: 180).

Yapılan çalışmalarda çalışanlar tarafından yaşanan duygusal uyumsuzlukların gerilime sebep olduğu ve çalışanların genellikle iş-aile çatışması gibi olumsuz durumlara maruz kaldıkları ifade edilmektedir. Duygusal emek gösteren çalışanların hissettikleriyle sergiledikleri duygular arasındaki farklılıktan kaynaklanan duygusal uyumsuzluğun iş-aile çatışmasına sebep olduğu düşünülmektedir (Çelik ve Turunç, 2011: 227).

2.6.8. Yabancılaşma

Duygusal uyumsuzluğun diğer bir ifadeyle yüzeysel davranış sergilemenin öz saygının yitirilmesine, depresyona ve işe yabancılaşmaya yol açabileceği belirtilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993: 96-97). Yalçın (2010) tarafından yapılan çalışmada, daha yüksek düzeyde yüzeysel davranış sergileyen çalışanların, işlerini şevkle yapamamaktan ve yaptıkları işleri kendi gerçek duygu, düşünce ve değerleriyle anlamlandıramamaktan dolayı yabancılaşmayı daha hissedilir biçimde yaşayabilecekleri belirtilmiştir. Aynı çalışmada, yüksek düzeyde yabancılaşma hissine sahip olan çalışanların işlerine yönelik olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmalarından da söz edilmektedir. Kamber (2014) tarafından yapılan araştırmada, kuaförlerin yüzeysel davranış gösterdikleri ve bu davranışların duygusal çelişki ve yabancılaşmaya neden olabileceği saptanmıştır. Yıldız (2017)'in çalışma sonucunda, çalışanların yoğun olarak işte duygularını bastırdıkları, duygusal çelişkinin fazla olduğu, duygusal çelişki ve çaba ile yabancılaşmanın anlamsızlık, güçsüzlük ve soyutlanma boyutlarıyla arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, kabin memurlarının yoğun olarak soyutlanma yaşadığı, duyguların bastırılmasının duygusal yabancılaşmaya neden olduğu ortaya çıkmıştır. Tokmak (2014)'in araştırmasında elde edilen bulgulara göre, çalışanların duygusal emek yoğunluğundaki artış, işe yabancılaşmalarını artırmaktadır. Ayrıca, çalışanların sahip oldukları psikolojik sermayeleri duygusal emek ile işe yabancılaşma arasındaki

ilişkide düzenleyici bir rol üstlendiği ifade edilmektedir. Kaya ve Serçeoğlu (2013) tarafından yapılan araştırmada, duygusal emek ile işe yabancılaşma arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur. İşe yabancılaşma üzerinde duygusal çelişkinin daha yüksek düzeyde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.6.9. İşten Ayrılma Niyeti

Duygusal emek ile ilişkilendirilen bir diğer kavram işten ayrılma niyetidir. Çalışanlar tarafından yapılan işin fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz sonuçlara maruz kalınması halinde çalışanların işten ayrılma niyetlerinin artacağı belirtilmektedir (Akbiyık, 2013: 34). Ünler Öz (2007) araştırmasında, iş yerinde sergilenen yüzeysel davranışın çalışanların işten ayrılma niyetini arttırdığı, derinlemesine davranışın ise işten ayrılma niyetini azalttığı sonucunu elde etmiştir. Pala (2008) tarafından yapılan çalışmada, pozitif duygu ile; yoğunluk, sıklık, çeşitlilik, pozitif duyguları gösterme gerekliliği, negatif duyguları gizleme gerekliliği, derinlemesine davranış, yüzeysel davranış ile iş tatmini ve işte kalma niyeti arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Güzel vd. (2013)'nin yapmış olduğu araştırmada, turist rehberlerinin yüksek düzeyde duygusal emek harcadıkları ve derinden rol yapma ve bastırma boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Sonuç olarak, çalışanın istemediği halde görevini yerine getirmek için beklenen duygu gösterimlerini yerine getirmesi, çalışanların işte ayrılma niyetleri üzerinde pozitif etkileri olduğu belirtilmektedir (Çalışkan ve Beğenirbaş, 2013: 450).

2.6.10. Ekonomik Fayda

Duygusal emeğin çalışanlar üzerinde yarattığı strese karşı dayanıklılık sağlayan en büyük olumlu sonuç maddi kazanç olduğu ifade edilmektedir (Eroğlu 2010: 28). Yüzde usulüyle çalışan servis elemanları buna örnek olarak verilebilmektedir. Müşterilerle kurdukları sıcak etkileşim ve göstermiş oldukları yakın ilgi, çalışanların bahşış almalarını sağlayabilmekte veya miktarını arttırabilmektedir. Diğer taraftan çalışanların örgütün belirlemiş olduğu gösterim kurallarına uygun davranmaları, bir takım olumsuz davranışlar ve durumlarla karşı karşıya kalmalarını önlemekte,

böylece ruhsal ve bedensel sağlıkları korunabilmektedir (Rafaeli ve Sutton; 1987, 30-31).

Duygusal emeğin çalışanlara sağladığı finansal faydası, müşterilere karşı olumlu davranışlar sergileyenlerin meslektaşlarına oranla daha tercih edilir olmaları ve böylece daha fazla para kazanmaları anlamına gelmektedir. Örneğin, bir doktor için daha fazla hasta, bir avukat için daha fazla müvekkil veya bir güzellik uzmanı için daha fazla müşteri anlamına gelebilmektedir. Ücretli çalışanlar için ise işlerinde yüksek performans göstererek elde edecekleri ilave geliri ifade edilmektedir. Bununla birlikte, çalışanın gerçek duyguları ile sergilediği duygular uyum gösterdiğinde ve duygusal davranış kurallarına uygun olduğunda duygusal emek çalışan sağlığı açısından faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Bu şekilde çalışan algıladığı iş ortamıyla tam bir uyum içinde olarak stresten uzak ve sağlıklı kalabilecektir (Köksel, 2009: 42). Ayrıca Kızanıklı (2014) tarafından yapılan araştırmaya göre, ücret değişkeninin davranış türünü sergilemede etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Çalışmaya göre, 2001-2500 TL arasında aylık ücret alanlar 1000 TL'den daha az ücret alanlara kıyasla daha fazla derin davranış sergilemektedirler. Bu bulguya göre ortalamalar karşılaştırıldığında daha fazla ücret alanların daha fazla derin davranış sergiledikleri ifade edilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanların yaptığı işin karşılığı olan ücreti almasının ya da aldığını düşünmesinin duygusal emek davranışı üzerinde farklılığa neden olduğunu söylemek mümkündür.

2.7. Duygusal Emeğin Örgütler Açısından Sonuçları

Duygusal emeğin birçok araştırmada olumlu ve olumsuz etkileri ortaya konmuştur. Örgütün ayrılmaz bir parçası olan çalışanların sürekli müşterilerle birebir iletişim halinde bulunması, yani sergilediği duygusal durumu yansıtmaya biçimi örgüt açısından da bir takım olumlu ya da olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Duygusal emek, çalışandan ziyade işveren ve örgüt açısından çoğunlukla olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Lazanyi, 2011: 127).

“Duygusal emeğin örgütler açısından olumlu sonuçları arasında kısa dönemli kazanımlar, uzun dönemli kazanımlar ve yayılmacı kazanımlar bulunmaktadır. Kısa

dönemli kazanımlar, anında kazanımlar olarak da adlandırılmaktadır. Bu kazanımlar kendisini en açık şekilde satış odaklı işler de göstermektedir. Satış temsilcilerinin kazançlarını profesyonel satış becerilerini vücut dilleri ile mükemmel şekilde birleştirerek elde ettiklerini belirtmektedir. Satış işinde çalışanlar, aldıkları eğitimlerde dost canlısı, tebessüm dolu ve hevesli bir yüz ile rahat ve iletişime açık bir tavrın önemini öğrenmektedirler.” Ayrıca olumlu duygular sezmiş olan müşteriler örgüte karşı bağlılık duygusu yaşayarak, müşteri bağlılık duyduğu örgütü tercih ederek kısa dönemli kazanımlarla birlikte uzun dönemli sürekli kazanımlar elde etmektedir. Dahası hizmeti alan bireyin örgüte olan bağlılığı sadece kendisi ile sınırlı kalmamaktadır. Örgüt çalışanlarının yayılan itibarı, büyük bütçeler ayrılan reklam çalışmalarından daha etkili olmaktadır (Eroğlu, 2010: 27). Yapılan çalışmalar yayılan örgüt ve çalışan imajının müşteriler tarafından en güvenilir bilgi kaynağı olarak kabul edildiğini göstermektedir (Rafaeli ve Sutton 1987: 29-30). Çalışanlar tarafından gösterilen tek tip tutum, yüksek kaliteli bir hizmetle işlerin verimli yürütülmesi sürekli müşteri sağlayarak ciro artışı meydana gelmektedir. Dolayısıyla, artan düzenli müşterilerle birlikte örgüt daha iyi bir itibar sağlayacaktır (Lazanyi, 2011: 127). Çalışanların duygusal emek düzeylerinin satış performansına etkisini inceleyen Türker (2016) araştırmasında, acenta temsilcilerine yapmış olduğu duygusal emeğin satış performansı üzerine etkisi ile ilgili bu çalışmada, duygusal emek acenta temsilcilerinin satış performansı üzerinde yüzeysel davranış faktörünün pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, derinlemesine davranış faktörünün ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığını belirtmiştir.

Duygusal emek iş verimliliğini arttırarak çalışanlar üzerinde kontrol ihtiyacını azaltmaktadır ve bu da etkileşim anında problemlerin azalmasını sağlamaktadır. Ancak bunun gerçekleşmesi için çalışanlar, duygusal emek davranışlarının sonuçlarını ortaya koyma konusunda samimi ve gerçek bir şekilde algılamaları gerekmektedir (Lazanyi, 2011: 127).

Duygusal emek örgütler açısından olumsuz sonuçlara da neden olmaktadır. Çalışanlar tarafından gösterilen duygu gösterim türleri müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Özellikle bu duygusal davranış boyutları arasında yer alan yüzeysel davranış biçimi müşteriler tarafından samimi ve gerçek olarak algılanmaması

memnuniyetsizliğe neden olarak örgütün cirosu azalacak ya da artış sağlayamayacaktır. Bu nedenle kar elde edemeyecek ve dolayısıyla, az önce belirttiğimiz günümüzün rekabet koşullarında rakipleri ile rekabet edemeyecektir (Beğenirbaş ve Meydan, 2012; Güzel vd., 2013; Tao, 2016).

Duygusal emeğin çalışanlar açısından sonuçları arasında yer alan iş tatmini sağlayamayan çalışanların örgüte karşı bağlılığın azalması, işe devamsızlık ve buna bağlı olarak performans düşüklüğü gibi örgütün hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilenebileceği söylenebilir. Öte yandan yöneticiler ve işverenler çalışanların iş tatmini karşılayacak beklentilerini giderdiği takdirde, hizmet sektöründe örgütün rekabet üstünlüğü kazanma konusunda bulunduğu sektör içinde oldukça önemli bir güce sahip olması anlamına gelebilir (Mengenci, 2015: 135).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde banka ikliminin çalışanların duygusal emek davranışları üzerindeki etkilerini incelemek için bir alan araştırmasına ve araştırma sonuçlarına yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz rekabet koşullarında örgütler rekabet edebilmek ve varlığını sürdürebilmek için insan kaynaklarının önemini kavramıştır. Bu önemin anlaşılması ile birlikte çalışan duygu ve davranışlarına odaklı bir takım stratejiler geliştirilmeye başlanmıştır. Bununla birlikte, hem rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen hem de örgüt için olumlu sonuçlar elde edebilmeyi amaçlayan örgütler, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen çalışma ortamını sağlıklı bir iklim haline getirmek zorundadırlar. Bu sağlıklı iklim çalışanların performansı, üretkenliği ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye yol açmaktadır. Örgüt iklimi, örgütü diğer örgütlerden ayıran, göreceli olarak sürekliliği olan ve örgütteki çalışan kişilerin davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olduğu gerçeği kabul edilmektedir. Bununla birlikte işveren ve yönetim çalışanlara destekleyici, nezaketli, içtenlik, ödüllendirme ve yönlendirme gibi unsurları sağlamaları gerekmektedir. Özellikle hizmet sektöründe örgüt çalışanlarının davranışları örgütün olumlu ya da olumsuz sonuçlar elde etmesini etkilemektedir. Dolayısıyla hizmet sektöründe hizmet kalitesinin yüksek olması ve müşterilerin memnun olması gibi unsurların gerçekleştirilmesi ise hizmeti alan müşterilerle birebir ve yüz yüze iletişimde olan çalışanların sergilediği davranışlar sonucu oluşmaktadır. Çalışanlar hizmet sunarken belirli davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar sergilenirken belirli bir çaba harcanmaktadır. Bu harcanan çaba duygusal emek olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar duygusal emek harcarken bazı durumlara göre yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış şeklinde duygu gösteriminde bulunmaktadırlar.

Günümüzde oldukça yaygınlaşmış olan bankacılık, duygusal emek istihdamının yoğun olarak yaşandığı sektörlerden biridir. Bankacılık sektöründe

müşteri memnuniyetine dayalı olarak, her bir banka kendi içinde özel çalışma ortamı ve standartları belirlemiştir. Bu standartlar, yazılı ya da sözlü olarak iletilmektedir. Bu standartlar çalışanın müşteri ile ilişki sırasında duygu denetimi gerektiren kuralları içermektedir. Bankacılık sektöründe çalışanlar, diğer meslek gruplarında da olduğu gibi yoğun biçimde duygularını kontrol etmek ve müşterilere sergilenmesi gereken duyguları yansıtmak zorundadırlar. Bunun sonucunda, çalışanın gerçek duyguları ile kendisinden beklenen duygu uyumu ya da çatışması, hem performans hemde görev ile ilgili kararlar üzerinde etkili olmaktadır.

Bu çalışmada, yukarıda bahsedilen bankacılık sektöründe çalışanların algıladıkları örgüt iklimi boyutlarının hizmet sunarken çalışan bireylerin gösterdiği duygusal emek davranışları üzerindeki etkisini incelemek ve bankacılık sektöründe kamu ile özel bankaların örgüt iklimi boyutlarının çalışanların duygusal emek davranışlarına olan etkisi karşılaştırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları

Araştırmanın anakütlesi Konya Bölgesinde faaliyette bulunan banka çalışanlarıdır. Bu çerçevede, araştırma evreni Konya Merkez Bölgede olan bankalar seçilmiştir. Bu kapsamda Konya Merkez Bölgesinde bankaların 150 şubesi bulunmaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, <https://www.tbb.org.tr/tr>). Bu şubelerde 1623 çalışan mevcuttur. Konya Merkez Bölgerinde bulunan bankalarda çalışan 1623 bireyden oluşan evrende çalışma yapılmıştır. Gürbüz ve Şahin (2017: 130) sosyal bilimlerde 2000 bireyden oluşan evrenin örneklem büyüklüğünü 322 birey olarak analize tabi edilebileceğini belirtmektedir. Bu kapsamda, yapılan bu çalışmada 318 anket dağıtılmıştır. Dağıtılan 318 anketten 97 anket geriye dönmemiş ve geriye dönen 221 anketle araştırmanın analizi yapılmıştır. Toplanan anketlerin analizinde ise sosyal bilimler için analiz programı olan SPSS programı kullanılmıştır.

Araştırmanın kısıtları ise aşağıda belirtildiği gibidir;

- Tamamlanmış anket sayısı anakütle içerisinde kabul edilebilir bir orana sahip olsa da, Türkiye'de yer alan bankalar anakütlesi içerisinde küçük bir orana sahip olduğundan dolayı sonuçlar Türkiye için genellenememektedir.

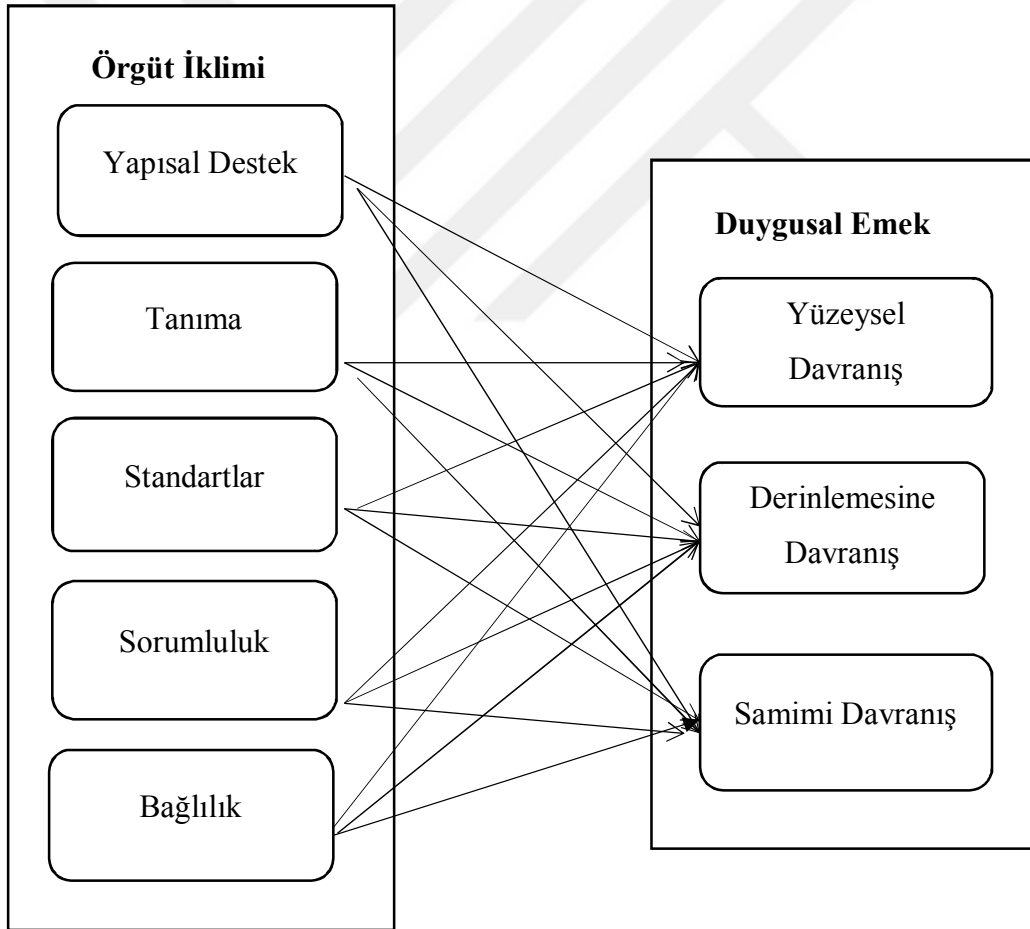
- Araştırma sadece banka sektöründe yapılmış, diğer sektörler araştırmanın dışında bırakılmıştır.
- Banka çalışanlarının çoğu yoğun işlerinden dolayı araştırmaya dahil olmamıştır.

3.3. Araştırmanın Metodolojisi

3.3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın bu kısmında çalışmaya başlarken oluşturulan model ve bu model baz alınarak oluşturulan hipotezler hakkında bilgi verilecektir.

Şekil 2: Araştırmanın Modeli



3.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

- H_1 = Tüm banka çalışanları için örgüt iklimi alt boyutları duygusal emek alt boyutlarını etkiler.
 - H_{1a} = Tüm banka çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.
 - H_{1b} = Tüm banka çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
 - H_{1c} = Tüm banka çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin samimi davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
- H_2 = Kamu bankaları çalışanları için örgüt iklimi alt boyutları duygusal emek alt boyutlarını etkiler.
 - H_{2a} = Kamu bankaları çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.
 - H_{2b} = Kamu bankaları çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
 - H_{2c} = Kamu bankaları çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin samimi davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
- H_3 = Özel banka çalışanları için örgüt iklimi alt boyutları duygusal emek alt boyutlarını etkiler.
 - H_{3a} = Özel banka çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.
 - H_{3b} = Özel banka çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.
 - H_{3c} = Özel banka çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin samimi davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

3.4. Araştırmanın Örneklendirme Süreci, Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler basit tesadüfi anket dağıtım tekniği ile banka çalışanlarına dağıtılmış ve teslim alınmıştır. Banka çalışanlarına anketi meşgul olmadıkları bir durumda özenli bir şekilde doldurmaları için 7 gün süre verilmiştir. Bazı banka çalışanları ise anında cevaplamak istedikleri için hemen teslim alınmıştır.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde toplam 24 ifadeden oluşan örgüt iklimi ölçeği bulunmakta, ikinci bölümde toplam 13 ifadeden oluşan duygusal emek ölçeği bulunmakta ve son bölümde ise çalışan bireylerin özellikleri hakkında bilgi sağlamak amacıyla oluşturulan 9 ifadeden oluşan demografik sorular bulunmaktadır.

Çalışmada, örgüt ikliminin duygusal emek üzerindeki etkisini belirlemek için, Grandey (2000) ve Krulm ve Geddes (2000)'in duygusal emek ölçeğinin bazı maddelerini içeren, Diefendorff vd. (2005) tarafından geliştirilen ve Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkiye'ye uyarlanan duygusal emek ölçeği, Stringer (2002) tarafından geliştirilen ve Zeybek (2010) tarafından Türkiye'ye uyarlanan örgüt iklimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler 5'li Likert ölçeği "1= Kesinlikle Katılıyorum", "5= Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde düzenlenmiştir.

3.5. Araştırma Bulguları

Bu kısımda, banka çalışanlarının katılımı ile gerçekleştiren araştırmanın analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

3.5.1. Demografik Özellikler

Çalışma dâhilinde uygulanan anketin son bölümünde yer alan 9 ifadeden oluşan demografik sorular örgütün ve çalışanın özelliklerini belirlemek adına sorulmuştur. Çalışmanın bu kısmında bu özellikleri belirlemek için frekans analizleri yapılmış ve sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Banka Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Özellikler		Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Toplam
Cinsiyet	Kadın	111	50,2	50,2	50,2
	Erkek	110	49,8	49,8	100,0
Medeni Durum	Evli	117	52,9	52,9	52,9
	Bekar	104	47,1	47,1	100,0
Yaş	20-25	30	13,6	13,6	13,6
	26-30	74	33,5	33,5	47,1
	31-35	66	29,9	29,9	76,9
	36-40	36	16,3	16,3	93,2
	41 ve üzeri	15	6,8	6,8	100,0
Eğitim Durumu	Lise	10	4,5	4,5	4,5
	Önlisans	18	8,1	8,1	12,7
	Lisans	143	64,7	64,7	77,4
	Lisans Üstü	50	22,6	22,6	100,0
Sektör	Kamu Bankası	114	51,6	51,6	51,6
	Özel Banka	107	48,4	48,4	100,0
Kurumda Hizmet Süresi	1 Yıldan Az	24	10,9	10,9	10,9
	1-5 Yıl	79	35,7	35,7	46,6
	6-10 Yıl	80	36,2	36,2	82,8
	11-15 Yıl	22	10,0	10,0	92,8
	16 Yıldan Fazla	16	7,2	7,2	100,0
Pozisyon	Gişe Yetkilisi	64	29,0	29,0	29,0
	Servis Yetkilisi	29	13,1	13,1	42,1
	Satış ve Müşteri Temsilcisi	91	41,2	41,2	83,3
	Diğer	37	16,7	16,7	100,0
Toplam	N	221	100,0	100,0	

Cinsiyet sorusuna bütün banka çalışanları cevap vermiş ve araştırmaya katılanların 111'i bayan 110'u ise erkektir. Araştırmaya dahil olan banka çalışanlarının 117'si evli 104'ü ise bekârdır. Çalışma kapsamındaki banka çalışanlarının % 33,5' i 26-30 yaş arası, % 29,9'u 31-35 yaş arası, % 16, 3'ü 36-40 yaş arası, % 13, 6'sı 20-25 yaş arası ve % 6, 8'i 41 ve üzeri yaşındadır. Banka çalışanlarının 10'u lise, 18'i önlisans, 143'ü lisans ve 50'si lisansüstü düzeyde eğitim almıştır. Banka çalışanlarının 114'ü kamu bankasında, 107'si ise özel bankada çalıştıkları tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının 24'ü 1 yıldan az, 79' u 1-5 yıl arası, 80'i 6-10 yıl arası, 22'si 11-15 yıl arası kurumda çalışmakta ve kurumda 16 yıldan fazla çalışan 16 kişidir. Ankete katılanların 64'ü gişe yetkilisi, 29'u servis yetkilisi, 91'i satış ve müşteri temsilcisi ve 37 kişi diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır.

3.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, bankacılık sektöründe çalışanların örgüt iklimi ve duygusal emek davranışlarına ilişkin ölçeğe verdikleri cevaplar SPSS 20 paket programı ile analiz edilmiştir.

3.5.2.1. Örgüt İklimi Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Banka çalışanlarının örgüt iklimini ölçmek için kullanılan ölçeğin toplam ortalama ve standart sapma, ölçekte sorulan 24 sorunun ortalama ve standart sapma değeri Tablo 3’de yer almaktadır. Banka çalışanlarının hepsi söz konusu bütün sorulara cevap vermiştir.

Tablo 3: Örgüt İklimi İçin Tanımlayıcı İstatistiksel Bilgiler

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
-İyi bir takımın üyesi olduğumu hissedirim.	1,78	,802
-Yönetim kararlarımı teşvik eder.	2,24	1,031
-Çalışanlar birbirine güvenir.	2,17	1,012
-Görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır.	2,11	1,008
-Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.	2,42	1,198
-Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır.	3,10	1,192
-Performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.	2,58	1,183
-Karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.	1,92	,744
-Görev aldığım projelerde sorumlu kişinin kim olduğunu bilmem.	3,81	1,080
-Yapılan bir işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir.	1,93	0,759
-Genellikle belirlenen hedeflere inanırım.	2,46	1,106
-Bireysel ve grup performansını geliştirmek için baskı hissedirim.	2,30	1,080
-Bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir.	2,34	,962
-Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona olan güvenini azaltır.	2,57	1,125
-Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım.	2,19	1,056
-Bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim.	2,40	1,073
-Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer.	3,08	1,239
-Başarılı çalışanların ilerlemesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.	2,70	1,211
-İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır.	2,27	1,038
-Bu kurumda olup biten olaylara önem veririm.	2,05	0,846
-İşimi kendi işim gibi sahiplenirsem yükselebilirim	2,24	1,108
-Çalışanlar kuruma bağlıdır.	2,21	1,054
-Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.	2,38	1,040
-Zor bir görev üstlendiğim zaman, yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder.	2,06	0,940
Örgüt İklimi Ölçek	2,3871	,44111

Not: n= 221

Tablo 3’de gösterilen sonuçlara göre ankete katılan çalışanlar en fazla “iyi bir takımın üyesi olduğumu hissedirim (1,78)” ifadesine katılmaktadırlar. Bunu

sırasıyla; “karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir (1,92)”, “yapılan bir işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir (1,93)” ve “zor bir görev üstlendiğim zaman, yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder (2,06)” ifadeleri takip etmektedir. Çalışanların en az katıldığı ifadeler ise “görev aldığım projelerde sorumlu kişinin kim olduğunu bilmem (3,81)” ve “teşvik ve ödüller eleştirilerden daha fazladır (3,10)” şeklindedir.

3.5.2.2. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Çalışanların duygusal emek davranışlarından hangilerini sergilediklerini ölçmek için kullanılan ölçeğin toplam ortalama ve standart sapma değeri, ölçekte sorulan 13 sorunun ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4’de yer almaktadır. Banka çalışanlarının hepsi söz konusu bütün sorulara cevap vermiştir.

Tablo 4: Duygusal Emek İçin Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
-Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	3,21	1,294
-Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takırım.	3,37	1,256
-Müşterilerle ilgilenirken şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	3,58	1,155
-Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	3,28	1,315
-Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi yaparım.	3,33	1,201
-Müşterilere, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	3,30	1,157
-Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	2,65	1,144
-Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	2,48	1,098
-Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	2,61	1,125
-Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	2,62	1,164
-Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	2,25	1,022
-Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.	2,12	1,091
-Müşterilere sergilediğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	2,38	1,221
Duygusal Emek Ölçek	2,8604	,54500

Not: n= 221

Araştırmaya katılan banka çalışanları duygusal emek ile ilgili sorulara en fazla katıldıkları ifadeler “müşterilere sergilediği duygular samimidir (2,12)”, “müşterilere

gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar (2,25)” ve “müşterilere sergilediğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır (2,38) ” şeklindedir. Banka çalışanlarının en az katıldığı ifadeler ise “müşterilerle ilgilenirken şov yapar gibi ekstra performans sergilerim (3,58)” ve “mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske tanırım (3,37)” şeklindedir.

3.5.3. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Güvenilirlik analizi, herhangi bir konu hakkında araştırma yapmak istendiğinde araştırmaya seçilen örnekleme oluşturan ifadelerin kendi aralarındaki tutarlılığını test etmek amacıyla kullanılan analiz yöntemlerinden biridir (Ural ve Kılıç, 2006: 286).

Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha, Split – Half, Guttman, Paralel gibi yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar arasında en fazla yaygınlık göstereni ise Cronbach Alpha yöntemidir ve bu araştırmada da Cronbach Alpha yöntemi tercih edilmiştir.

Tablo 5: Örgüt İklimi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Cronbach's Alpha	Ölçekte Bulunan İfade Sayısı
0,799	24

Çalışmada kullanılan 24 sorudan oluşan örgüt iklimi ölçeğinin güvenilirlik analizine ilişkin bulgular Tablo 5’de gösterilmiştir. Örgüt iklimi ölçeğinin alpha değeri 0,799 ile “oldukça güvenilir” olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6: Duygusal Emek Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Cronbach's Alpha	Ölçekte Bulunan İfade Sayısı
0,713	13

Çalışmada kullanılan 13 sorudan oluşan duygusal emek ölçeğinin güvenilirlik analizine ilişkin bulgular Tablo 6’da yer almaktadır. Duygusal emek ölçeğinin alpha değeri 0,713 ile “oldukça güvenilir” olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ölçeklerin güvenilirlik analizleri “oldukça güvenilir” olduğu için faktör analizi yapılmamıştır.

3.5.5. Ortalama Farklılığı Testleri (T Testleri)

Çalışmanın bu kısmında araştırmaya yönelik oluşturulan hipotezler T-Testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleriyle test edilecek ve bankacılık sektöründe çalışanların algıladıkları örgüt ikliminin duygusal emek üzerindeki etkisi incelenecek ve örgüt iklimi ile duygusal emek arasındaki farklılıkların olup olmadığı sektör bazında karşılaştırılarak hipotezler test edilecektir.

Araştırmanın bu kısmında araştırmaya katılan bankacılık sektöründe çalışanların demografik özellikleri örgüt iklimi alt boyutları ve duygusal emek alt boyutları arasındaki farkın incelenmesine yönelik “T-Testi” ve “ANOVA” testi yapılmıştır. Araştırmada, verilerin normalliği test edilmiş ve veriler normal dağıldığı sonucuna ulaşıldığı için parametrik bağımsız örneklem t Testi uygulanmıştır.

Banka çalışanlarının örgüt iklimine ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 221 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Banka çalışanlarının örgüt iklimine ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için “bağımsız örneklem T testi” yapılmıştır. Öncelikle varyans homojenliğini test etmek için “levene testi” sonuçlarına bakılmıştır. Levene testi sonuçlarına göre ($p > 0,05$) varyansların homojen olduğu gözlemlenmiştir. Levene testi ve T testi sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığını Gösteren T Testi Sonuçları

Örgüt İklimi		Tanımlayıcı			T Testi			Levene	
		Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p	F	P
Yapısal Destek	Varyanslar Eşit	Kadın	2,1712	,54092	1,357	219	,176	,541	,463
	Varyanslar Eşit Değil	Erkek	2,0602	,66828	1,356	209,131	,177		
Tanıma	Varyanslar Eşit	Kadın	2,6862	,69331	2,235	219	,026	,655	,419
	Varyanslar Eşit Değil	Erkek	2,4833	,65547	2,235	218,518	,026		
Standartlar	Varyanslar Eşit	Kadın	2,1577	,60671	1,352	219	,178	,007	,935
	Varyanslar Eşit Değil	Erkek	2,0364	,72222	1,351	212,017	,178		
Sorumluluk	Varyanslar Eşit	Kadın	2,6517	,74181	-,185	219	,854	,005	,942
	Varyanslar Eşit Değil	Erkek	2,6697	,71034	-,185	218,744	,854		
Bağlılık	Varyanslar Eşit	Kadın	2,3183	,74588	,887	219	,376	,045	,832
	Varyanslar Eşit Değil	Erkek	2,2303	,72910	,887	218,959	,376		

Elde edilen bulgulara göre banka çalışanlarının örgüt iklimine ilişkin görüşleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($t_{(221)} = 2,235$; $p < 0,05$). Erkek çalışanlarının örgüt iklimi boyutlarından tanıma alt boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması (Ort. =2,48; S.S.= 0,65) kadın çalışanların örgüt ikliminin tanıma alt boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalamasından (Ort.= 2,68; S.S.= 0,69) daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla örgütte ödüllendirme ve cezaların adil algılandığını göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre banka çalışanlarının örgüt ikliminin yapısal destek, standartlar, sorumluluk ve bağlılık alt boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Banka çalışanlarının duygusal emek davranışları cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 221 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Banka çalışanlarının duygusal emek davranışları cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için “bağımsız örneklem T testi” yapılmıştır. Öncelikle varyans homojenliğini test etmek için “levene testi” sonuçlarına bakılmıştır. Levene testi sonuçlarına göre ($p > 0,05$) varyansların homojen olduğu gözlemlenmiştir. Levene testi ve T testi sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılığını Gösteren T Testi Sonuçları

Duygusal Emek		Tanımlayıcı			T Testi			Levene	
		Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p	F	P
Yüzeysel Davranış	Varyanslar Eşit	Kadın	3,4700	,91016	1,913	219	,057	3,273	,072
	Varyanslar Eşit Değil	Erkek	3,2182	1,04261	1,912	214,549	,057		
Derinlemesine Davranış	Varyanslar Eşit	Kadın	2,6622	,98722	1,120	219	,264	,682	,410
	Varyanslar Eşit Değil	Erkek	2,5182	,92227	1,120	218,243	,264		
Samimi Davranış	Varyanslar Eşit	Kadın	2,2282	,98163	-,362	219	,718	,099	,754
	Varyanslar Eşit Değil	Erkek	2,2758	,96931	-,362	218,997	,718		

Elde edilen bulgulara göre banka çalışanlarının duygusal emek davranışları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p > 0,05$).

Banka çalışanlarının örgüt iklimine ilişkin görüşleri sektöre göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 221 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Banka çalışanların örgüt iklimine ilişkin görüşleri sektöre göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için “bağımsız örneklem T testi” yapılmıştır. Öncelikle varyans homojenliğini test etmek için “levene testi” sonuçlarına bakılmıştır. Levene testi sonuçlarına göre ($p > 0,05$) varyansların homojen olduğu gözlemlenmiştir. Levene testi ve T testi sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Sektöre Göre Farklılığını Gösteren T Testi Sonuçları

Örgüt İklimi		Tanımlayıcı			T Testi			Levene	
		Sektör	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p	F	P
Yapısal Destek	Varyanslar Eşit	Kamu	2,2467	,62122	3,373	219	,001	1,299	,256
	Varyanslar Eşit Değil	Özel	1,9766	,56560	3,383	218,802	,001		
Tanıma	Varyanslar Eşit	Kamu	2,7237	,63912	3,185	219	,002	,360	,549
	Varyanslar Eşit Değil	Özel	2,4377	,69572	3,176	214,302	,002		
Standartlar	Varyanslar Eşit	Kamu	2,2456	,70787	3,493	219	,001	4,934	,027
	Varyanslar Eşit Değil	Özel	1,9393	,58564	3,514	215,648	,001		
Sorumluluk	Varyanslar Eşit	Kamu	2,6667	,72733	,127	219	,899	,181	,671
	Varyanslar Eşit Değil	Özel	2,6542	,72529	,127	218,192	,899		
Bağlılık	Varyanslar Eşit	Kamu	2,4386	,70859	3,502	219	,001	,205	,651
	Varyanslar Eşit Değil	Özel	2,0997	,73003	3,498	217,105	,001		

Elde edilen bulgulara göre banka çalışanlarının örgüt iklimine ilişkin görüşleri ile sektör arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Özel sektörde çalışanların örgüt iklimi boyutlarından yapısal destek alt boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması (Ort. =1,97; S.S.= 0,56) kamu sektöründe çalışanların örgüt ikliminin yapısal destek alt boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalamasından (Ort.= 2,24; S.S.= 0,62) daha yüksek çıkmıştır. Özel sektörde çalışanların örgüt iklimi boyutlarından tanıma alt boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması (Ort. =2,43; S.S.= 0,69) kamu sektöründe çalışanların örgüt ikliminin tanıma alt boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalamasından (Ort.= 2,72; S.S.= 0,63) daha yüksek çıkmıştır. Özel sektörde çalışanların örgüt iklimi boyutlarından standartlar alt boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması (Ort. =1,93; S.S.= 0,58) kamu sektöründe çalışanların örgüt ikliminin standartlar alt boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalamasından (Ort.= 2,24; S.S.= 0,70) daha yüksek çıkmıştır. Özel sektörde çalışanların örgüt iklimi boyutlarından bağlılık alt boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması (Ort. =2,09; S.S.=

0,73) kamu sektöründe çalışanların örgüt ikliminin bağlılık alt boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalamasından (Ort.= 2,43; S.S.= 0,70) daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca elde edilen bulgulara göre çalışanların örgüt iklimi boyutlarından sorumluluk boyutu sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Bu sonuçlar, özel sektörde çalışanların kamu sektöründe çalışanlardan daha fazla yönetici ve iş arkadaşı desteği aldıklarını, bağlılık hissettiklerini, ödül ve cezaların adil algılandığını ve iş için yüksek performans beklendiğini göstermektedir.

Banka çalışanlarının duygusal emek davranışları sektöre göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 221 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Banka çalışanlarının duygusal emek davranışları cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için “bağımsız örneklem T testi” yapılmıştır. Öncelikle varyans homojenliğini test etmek için “Levene testi” sonuçlarına bakılmıştır. Levene testi sonuçlarına göre ($p> 0,05$) varyansların homojen olduğu gözlemlenmiştir. Levene testi ve T testi sonuçları Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Sektöre Göre Farklılığını Gösteren T Testi Sonuçları

Duygusal Emek		Tanımlayıcı			T Testi			Levene	
		Sektör	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p	F	p
Yüzeysel Davranış	Varyanslar Eşit	Kamu	3,4386	,86624	1,469	219	,143	10,569	,001
	Varyanslar Eşit Değil	Özel	3,2445	1,09130	1,458	202,132	,146		
Derinlemesine Davranış	Varyanslar Eşit	Kamu	2,4890	,92435	-1,635	219	,104	1,287	,258
	Varyanslar Eşit Değil	Özel	2,6986	,98139	-1,632	215,718	,104		
Samimi Davranış	Varyanslar Eşit	Kamu	2,1491	,86343	-1,626	219	,105	6,609	,011
	Varyanslar Eşit Değil	Özel	2,3614	1,07196	-1,615	203,586	,108		

Elde edilen bulgulara göre banka çalışanlarının duygusal emek davranışları sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p> 0,05$).

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgüt iklimine ilişkin görüşlerinin ve duygusal emek davranışlarının yaş gruplarına, eğitim durumlarına, pozisyonlarına göre pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Farklılığın kaynağını saptamak amacıyla yapılan ANOVA Testi gruplar arasında oluşan farkın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için kullanılır. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgüt iklimine ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Yaşına Göre Farklılığının Test Edildiği ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt İklimi	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yapısal Destek	20-25	30	1,9833	0,54410	1,344	0,255
	26-30	74	2,1858	0,58199		
	31-35	66	2,1894	0,65825		
	36-40	36	2,0104	0,56329		
	41 ve üzeri	15	1,9667	0,70626		
Tanıma	20-25	30	2,3389	0,51133	1,727	0,145
	26-30	74	2,6914	0,70694		
	31-35	66	2,6237	0,70729		
	36-40	36	2,5694	0,65390		
	41 ve üzeri	15	2,4222	0,72063		
Standartlar	20-25	30	1,9500	0,59234	1,093	0,361
	26-30	74	2,1081	0,60404		
	31-35	66	2,1667	0,67558		
	36-40	36	2,1667	0,81941		
	41 ve üzeri	15	1,8667	0,66726		
Sorumluluk	20-25	30	2,6222	0,84750	2,645	0,035
	26-30	74	2,7072	0,75439		
	31-35	66	2,5152	0,69475		
	36-40	36	2,9537	0,61800		
	41 ve üzeri	15	2,4444	0,46576		
Bağlılık	20-25	30	2,1667	0,67665	0,571	0,684
	26-30	74	2,2883	0,70295		
	31-35	66	2,3586	0,81505		
	36-40	36	2,2500	0,77408		
	41 ve üzeri	15	2,1111	0,58644		

Analiz sonuçlarına göre farklı yaş gruplarındaki çalışanların örgüt iklimi boyutlarından sorumluluk boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F= 2,645$, $p< 0,05$). Başka bir ifadeyle örgüt iklimi algılamaları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir. Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren sonuçlara bakıldığında 41 ve üzeri (Ort.= 2,44; S.S= 0,46) yaş gruplarındaki çalışanların 36-40 (Ort.= 2,95; S.S.= 0,61) yaş gruplarındaki çalışanlardan daha fazla sorumluluk duygusunu hissettiği görülmüştür.

Banka çalışanlarının duygusal emek davranışlarının farklı yaş gruplarındaki çalışanlara göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 221 kişiden elde edilen

veri üzerinden araştırılmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucu Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Yaşına Göre Farklılığının Test Edildiği ANOVA Testi Sonuçları

Duygusal Emek	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yüzeysel Davranış	20-25	30	3,3111	1,04747	0,207	0,934
	26-30	74	3,3896	0,97037		
	31-35	66	3,2677	0,99867		
	36-40	36	3,4259	0,96564		
	41 ve üzeri	15	3,3333	1,00987		
Derinlemesine Davranış	20-25	30	0,77223	0,14099	1,597	0,176
	26-30	74	1,01927	0,11849		
	31-35	66	0,92870	0,11432		
	36-40	36	0,92443	0,15407		
	41 ve üzeri	15	1,07515	0,27760		
Samimi Davranış	20-25	30	0,86547	0,15801	0,646	0,630
	26-30	74	1,04984	0,12204		
	31-35	66	0,94801	0,11669		
	36-40	36	0,90086	0,15014		
	41 ve üzeri	15	1,10410	0,28508		

Analiz sonucuna göre farklı yaş gruplarındaki çalışanların duygusal emek davranışları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p > 0,05$).

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgüt iklimine ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA Testi sonuçları Tablo 13’de yer almaktadır.

Tablo 13: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılığının Test Edildiği ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt İklimi	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yapısal Destek	Lise	10	2,2250	0,49230	0,779	0,507
	Önlisans	18	1,9167	0,51271		
	Lisans	143	2,1311	0,58392		
	Lisans Üstü	50	2,1225	0,72293		
Tanıma	Lise	10	2,5667	0,37019	1,620	0,186
	Önlisans	18	2,2500	0,45464		
	Lisans	143	2,6212	0,69432		
	Lisans Üstü	50	2,6067	0,73599		
Standartlar	Lise	10	2,2000	0,67495	0,305	0,822
	Önlisans	18	2,1389	0,61371		
	Lisans	143	2,0664	0,62303		
	Lisans Üstü	50	2,1500	0,80970		
Sorumluluk	Lise	10	2,8000	0,39126	0,701	0,552
	Önlisans	18	2,7407	0,78011		
	Lisans	143	2,6830	0,73193		
	Lisans Üstü	50	2,5400	0,73737		
Bağlılık	Lise	10	2,2667	0,53978	1,209	0,307
	Önlisans	18	2,1296	0,47333		
	Lisans	143	2,2354	0,73140		
	Lisans Üstü	50	2,4400	0,84767		

Analiz sonucuna göre farklı eğitim durumunda sahip banka çalışanlarının örgüt iklimine ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p > 0,05$).

Banka çalışanlarının duygusal emek davranışlarının çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 221 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucu Tablo 14’de yer almaktadır.

Tablo 14: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılığının Test Edildiği ANOVA Testi Sonuçları

Duygusal Emek	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yüzeysel Davranış	Lise	10	3,6667	0,70273	1,518	0,211
	Önlisans	18	3,2778	1,02102		
	Lisans	143	3,2576	0,98556		
	Lisans Üstü	50	3,5533	0,99627		
Derinlemesine Davranış	Lise	10	2,5000	1,03414	3,627	0,014
	Önlisans	18	2,0278	0,85272		
	Lisans	143	2,5717	0,92435		
	Lisans Üstü	50	2,8650	0,99130		
Samimi Davranış	Lise	10	1,9333	0,91355	0,816	0,486
	Önlisans	18	2,4074	1,12346		
	Lisans	143	2,2937	0,96778		
	Lisans Üstü	50	2,1400	0,95021		

Analiz sonucuna göre farklı eğitim durumuna sahip banka çalışanlarının duygusal emek boyutlarından derinlemesine davranış boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F= 3.627$, $p < 0,05$). Başka bir ifadeyle çalışanların duygusal emek boyutlarından derinlemesine davranışları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara bakıldığında ön lisans eğitimi alan çalışanların derinlemesine davranış ortalaması ($Ort.= 2,02$; $S.S.= 0,85$) lisans üstü eğitimi alan çalışanların derinlemesine davranış ortalamasından ($Ort.= 2,86$; $S.S.= 0,99$) daha yüksek çıkmıştır.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örgüt iklimine ilişkin görüşlerinin çalışanların pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA Testi sonuçları Tablo 15’de yer almaktadır.

Tablo 15: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Pozisyonlarına Göre Farklılığının Test Edildiği ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt İklimi	Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yapısal Destek	Gişe Yetkilisi	64	2,0859	0,52273	0,488	0,691
	Servis Yetkilisi	29	2,1509	0,65412		
	Satış ve Müşteri Temsilcisi	91	2,1607	0,61782		
	Diğer	37	2,0304	0,69622		
Tanıma	Gişe Yetkilisi	64	2,5677	0,60474	0,423	0,737
	Servis Yetkilisi	29	2,6494	0,67015		
	Satış ve Müşteri Temsilcisi	91	2,6172	0,75092		
	Diğer	37	2,4865	0,64595		
Standartlar	Gişe Yetkilisi	64	2,1094	0,60729	0,856	0,465
	Servis Yetkilisi	29	1,9138	0,65559		
	Satış ve Müşteri Temsilcisi	91	2,1319	0,66598		
	Diğer	37	2,1351	0,77861		
Sorumluluk	Gişe Yetkilisi	64	2,8385	0,77889	2,755	0,043
	Servis Yetkilisi	29	2,7241	0,75103		
	Satış ve Müşteri Temsilcisi	91	2,5092	0,69271		
	Diğer	37	2,6757	0,62601		
Bağlılık	Gişe Yetkilisi	64	2,1979	0,64164	0,891	0,447
	Servis Yetkilisi	29	2,4368	0,54992		
	Satış ve Müşteri Temsilcisi	91	2,3077	0,86671		
	Diğer	37	2,1982	0,66879		

Analiz sonuçlarına göre farklı pozisyonda çalışan banka çalışanlarının örgüt iklimi boyutlarından sorumluluk boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F= 2,755$, $p< 0,05$). Başka bir ifadeyle örgüt iklimi algılamaları çalışanların pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir. Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını gösteren sonuçlara bakıldığında satış ve müşteri temsilcilerinin sorumluluk ortalaması (Ort.= 2,50; S.S= 0,69) gişe yetkililerin sorumluluk ortalamasından (Ort.= 2,83; S.S.= 0,77) daha yüksek çıkmıştır.

Banka çalışanlarının duygusal emek davranışlarının çalışanların pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 221 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucu Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Banka Çalışanlarının Pozisyonlarına Göre Farklılığının Test Edildiği ANOVA Testi Sonuçları

Duygusal Esmek	Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yüzeysel Davranış	Gişe Yetkilisi	64	3,5234	0,90212	1,249	0,293
	Servis Yetkilisi	29	3,2701	1,05636		
	Satış ve Müşteri Temsilcisi	91	3,3205	1,01143		
	Diğer	37	3,1532	0,98474		
Derinlemesine Davranış	Gişe Yetkilisi	64	2,3594	0,87952	3,066	0,029
	Servis Yetkilisi	29	2,5862	0,99614		
	Satış ve Müşteri Temsilcisi	91	2,8049	0,93749		
	Diğer	37	2,4662	1,01749		
Samimi Davranış	Gişe Yetkilisi	64	2,1510	0,96304	0,337	0,799
	Servis Yetkilisi	29	2,2644	0,87459		
	Satış ve Müşteri Temsilcisi	91	2,3077	1,03188		
	Diğer	37	2,2793	0,94122		

Analiz sonucuna göre farklı pozisyonda bulunan banka çalışanlarının duygusal emek boyutlarından derinlemesine davranış boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır ($F= 3,066$, $p< 0,05$). Başka bir ifadeyle banka çalışanlarının duygusal emek boyutlarından derinlemesine davranışları pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara bakıldığında gişe yetkilisi olarak çalışanların derinlemesine davranış ortalaması (Ort.= 2,35; S.S.= 0,87) satış ve müşteri temsilcisi olarak çalışanların derinlemesine davranış ortalamasından (Ort.= 280; S.S.= 0,93) daha yüksek çıkmıştır.

3.5.5. Örgüt İklimi Boyutları İle Duygusal Emek Boyutları Arasındaki İlişkiler

Hipotez testlerine geçmeden önce alt boyutlar arasındaki ilişkilerin incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Çünkü hipotezlerin test edildiği çok değişkenli regresyon analizi bazı temel varsayımları sağlamak zorundadır. Bu varsayımlardan bir tanesi ve en önemlisi değişkenler arası otokorelasyon incelemesidir. Durbin-Watson katsayısı regresyon analizine konu olan değişkenler arasındaki otokorelasyon sorunu hakkında bilgi verse de tüm değişkenler arasındaki ilişkileri göstermekten yoksundur. Bu amaçla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17: Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

		Yapısal Destek	Tanıma	Standart	Sorumluluk	Bağlılık	Yüzeysel Davranış	Derinlemesine Davranış	Samimi Davranış
Yapısal Destek	r	1	,611**	,613**	-,150*	,424**	-,135*	,141*	,207**
	p		,000	,000	,026	,000	,045	,036	,002
Tanıma	r		1	,516**	-,020	,504**	,009	,020	,086
	p			,000	,768	,000	,891	,766	,203
Standart	r			1	,017	,344**	-,023	,000	,081
	p				,803	,000	,734	,994	,231
Sorumluluk	r				1	-,020	,195**	,005	-,009
	p					,772	,004	,939	,899
Bağlılık	r					1	,041	-,033	,072
	p						,545	,629	,286
Yüzeysel Davranış	r						1	,258**	-,560**
	p							,000	,000
Derinlemesine Davranış	r							1	-,007
	p								,916
Samimi Davranış	r								1
	p								

Not: n= 221, (ii)** p< 0,01, (ii)* p< 0,05

Elde edilen bulgulara göre, alt boyutlar arasında regresyon analizine engel teşkil edebilecek yükseklikte bir korelasyon değerine ulaşılmamıştır. Analiz sonucuna göre, örgüt iklimi alt boyutlarından yapısal destek alt boyutu ile duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış alt boyutu arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r_{(221)} = -0,135$, $p < 0,01$).

3.5.6. Hipotez Testleri

İki değişken arasındaki ilişkinin gücünü gösteren, korelasyon analizi ile ilişkili olan ve değişkenler arasındaki ilişkinin fonksiyonelliği ile ilgilenen analiz türü regresyon analizini ifade etmektedir. Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki (basit regresyon) veya bir bağımlı değişken ile birden çok bağımsız değişken arasındaki (çoklu regresyon) ilişkileri matematiksel olarak ifade edilmesi sürecidir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 266). Bu çalışmada çoklu regresyon yöntemi kullanılmıştır.

Bankacılık sektöründe çalışanların örgüt iklimine ilişkin algılarının, çalışanların yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranışlarını ne kadar belirlediğini incelemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

“H_{1a}= Tüm banka çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu üzerinde negatif yönlü etkisi vardır”

Öncelikle “Tüm banka çalışanları için örgüt iklimi boyutları duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu üzerinde negatif yönlü etkisi vardır” şeklinde belirlenen H_{1a} hipotezini test etmek için modelin tümünün anlamlılığı test edilerek ANOVA sonuçları gözlemlenmiştir. 3,004 F değerine karşılık gelen anlamlılık değeri, p< 0,05 olduğundan modelin tamamıyla anlamlı olduğu sonucuna varılır. H_{1a} **kabul** edilmektedir. Söz konusu ANOVA sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 1a)

	Model	Sum of Squares	df	Ortalama R	F	p
1	Regresyon	13,828	5	2,766	3,004	,012^a
	Residual	196,988	214	,921		
	Toplam	210,816	219			

Verilerin analize uygunluğunu test ettikten sonra otokorelasyon sorunu olup olmadığını araştırmak için Durbin-Watson değeri incelenmiştir. Durbin Watson (DW) istatistiği, regresyon modeli yapıldıktan sonra terimlerin korelasyon halinde olup olmadığını belirleyen bir sayıdır. Bu sayının 1,5-2,5 arasında bir değer alması değişkenlerin aralarında otokorelasyona sahip olmadığını ifade etmektedir (Kalaycı, 2010: 288-267). Bu analiz için Durbin-Watson değeri 1,842 bulunmuştur. Analize konu olan örgüt iklimi ile duygusal emek arasında bir otokorelasyon sorunu yoktur.

Regresyon analizinde asıl amaç olan bağımsız değişkenlerin (örgüt iklimi) bağımlı değişkeni (duygusal emek) açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına (R²) bakılmaktadır. Çok değişkenli regresyon analizinde bakılması gereken değer ise düzeltilmiş R² değeridir. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon değerleri Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 1a)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata	Durbin-Watson
1	,256 ^a	,066	,044	,95943	1,842

Değişkenlerin regresyon analizine uygunluğu, otokorelasyon incelemesi ve belirlilik katsayısı değerlendirilen regresyon analizinde regresyon denklemine dahil edilecek değişkenleri belirlemeden önce son yapılacak işlem “tolerance” ve “VIF” değerlerinin yorumlanmasıdır. Eğer tolerance değeri 0,2’den büyük, VIF değeri de 10’dan küçük ise regresyon analizinde çoklu bağlantı sorunu yoktur sonucuna varılır. Ulaşılan değerler incelendiğinde bu eşik değerlerin dışında olan herhangi bir değişken olmadığından analizde herhangi bir çoklu bağlantı sorunu yoktur yorumu yapılabilir. Tablo 20’de söz konusu değerler ve regresyon denklemine dahil edilecek değişkenlere ait değerler gösterilmiştir.

Tablo 20: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF değerleri (Hipotez 1a)

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Collinearity Statistics	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
Sabit	2,769	,385		7,196	,000		
Yapısal Destek	-,341	,155	-,211	-2,205	,029	,477	2,095
Tanıma	,115	,131	,080	,884	,378	,530	1,887
Standart	,062	,127	,042	,490	,625	,586	1,706
Sorumluluk	,230	,091	,171	2,526	,012	,953	1,049

Daha önce incelenen ANOVA sonuçlarına göre yapılan regresyon analizi anlamlı olduğu sonucu tespit edilmiştir. Şimdi yapılan işlem ise örgüt iklimi değişkenleri bazında regresyon denklemine dahil edilecek anlamlı örgüt iklimi değişkenlerini belirlemektir. Anlamlılık değerleri incelendiğinde tanıma, standart ve bağlılık boyutları anlamsız olduğu için söz konusu regresyon denklemine dahil edilmemiştir ($p > 0,05$). Elde edilen regresyon denklemi aşağıda gösterildiği gibidir;

$$\text{Yüzeysel Davranış} = 2,769 - 0,341 \text{ Yapısal Destek} + 0,230 \text{ Sorumluluk}$$

Anlamlılık değeri istenilen aralıkta olan değişkenler denkleme B katsayıları ile girmişlerdir. B katsayısı bağımsız değişkenin (örgüt iklimi) bağımlı değişkeni (duygusal emek) yüzde kaç oranında etkilediğini ifade etmektedir. B katsayısının işareti ise etkinin yönünü ifade etmektedir. Eğer herhangi bir ifadenin işareti eksi ise bu değişken bağımlı değişkeni negatif yönde etkilemektedir.

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F= 0,004$, $p< 0,05$). Düzeltilmiş R^2 değeri $0,04$ 'dür. Bu sonuç, duygusal emek davranışındaki %4 oranındaki varyansın yapısal destek, tanıma, standartlar, bağlılık ve sorumluluk tarafından açıklandığı gösterir. Tablo 20'de Beta katsayıları incelendiğinde, örgüt iklimi boyutları regresyona sokulduğu zaman çalışanların duygusal emek davranışlarını açıklamada yapısal destek ($\beta= -0,211$, $p< 0,05$) ve sorumluluk ($\beta= 0,17$ $p< 0,05$) boyutlarının anlamlı katkısı vardır, diğer örgüt iklimi boyutlarından tanıma ($\beta= 0,08$, $p>0,05$), standartlar ($\beta= 0,04$, $p> 0,05$) ve bağlılık ($\beta= 0,08$, $p> 0,05$) boyutlarının anlamlı bir katkısı yoktur. Başka bir ifadeyle, duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış alt boyutunu, örgüt iklimi alt boyutlarından yapısal destek negatif yönde, sorumluluk ise pozitif yönde etkilemektedir. Yapısal destek düzeyindeki 1 birimlik artış yüzeysel davranış düzeyini $0,341$ oranında düşürmekle birlikte, sorumluluk düzeydeki 1 birim artış ise yüzeysel davranış düzeyini $0,230$ oranında arttırmaktadır.

“ H_{1b} = Tüm banka çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır”

Öncelikle “Tüm banka çalışanları için örgüt iklimi boyutları duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır” şeklinde belirlenen H_{1b} hipotezini test etmek için modelin tümünün anlamlılığı test edilerek ANOVA sonuçları gözlemlenmiştir. $2,032$ F değerine karşılık gelen anlamlılık değeri $p> 0,05$ olduğundan modelin tamamıyla anlamlı olmadığı sonucuna varılır. H_{1b} ret edilmektedir. Söz konusu ANOVA sonuçları Tablo 21'de yer almaktadır

Tablo 21: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 1b)

	Model	Sum of Squares	df	Ortalama R	F	p
1	Regresyon	9,079	5	1,816	2,032	<u>,075^a</u>
	Residual	191,276	214	,894		
	Toplam	200,355	219			

Örgüt iklimi ile duygusal emek arasında otokorelasyon sorunu olup olmadığını araştırmak için Durbin-Watson değeri incelenmiştir. Durbin-Watson değeri $1,627$

bulunmuştur. Yani analize konu olan örgüt iklimi ve duygusal emek arasında bir otokorelasyon sorunu yoktur. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon değerleri Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 1b)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata	Durbin-Watson
1	,213 ^a	,045	,023	,94542	1,627

Tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde bu model için herhangi bir çoklu bağlantı sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır. Tolerance, VIF ve regresyona ait değerler Tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 23: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF Değerleri (Hipotez 1b)

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Collinearity Statistics	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
Sabit	1,706	,621		2,749	,007		
Yapısal Destek	,416	,291	,220	1,431	,156	,399	2,505
Tanıma	-,010	,203	-,006	-,048	,962	,541	1,847
Standart	-,125	,242	-,068	-,515	,607	,539	1,854
Sorumluluk	-,046	,145	-,031	-,315	,753	,976	1,024

ANOVA sonuçlarına göre anlamlılık değerleri incelendiğinde yapısal destek, tanıma, standart, sorumluluk ve bağlılık boyutları anlamsız olduğundan H_{1b} ret edilmiştir (p> 0,05).

“H_{1c}= Tüm banka çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin samimi davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.”

Öncelikle “Tüm banka çalışanları için örgüt iklimi boyutları duygusal emeğin samimi davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” şeklinde belirlenen H_{1c} hipotezini test etmek için modelin tümünün anlamlılığı test edilerek ANOVA sonuçları gözlemlenmiştir. 2,127 F değerine karşılık gelen anlamlılık değer, p> 0,05

olduğundan modelin tamamıyla anlamlı olmadığı sonucuna varılır. H_{1c} ret edilmektedir. Söz konusu ANOVA sonuçları Tablo 24’de yer almaktadır

Tablo 24: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 1c)

Model		Sum of Squares	df	Ortalama R	F	p
1	Regresyon	9,845	5	1,969	2,127	,063^a
	Residual	198,126	214	,926		
	Toplam	207,972	219			

Örgüt iklimi ile duygusal emek arasında otokorelasyon sorunu olup olmadığını araştırmak için Durbin-Watson değeri incelenmiştir. Durbin-Watson değeri 2,094 bulunmuştur. Yani analize konu olan örgüt iklimi ile duygusal emek arasında bir otokorelasyon sorunu yoktur. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon değerleri Tablo 25’de yer almaktadır.

Tablo 25: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 1c)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata	Durbin-Watson
1	,218 ^a	,047	,025	,96220	2,094

Tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde bu model için herhangi bir çoklu bağlantı sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır. Tolerance, VIF ve regresyona ait değerler Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF Değerleri (Hipotez 1c)

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Collinearity Statistics	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
Sabit	1,579	,386		4,090	,000		
Yapısal Destek	,453	,155	,282	2,921	,004	,477	2,095
Tanıma	-,075	,131	-,053	-,573	,567	,530	1,887
Standart	-,101	,127	-,069	-,793	,429	,586	1,706
Sorumluluk	,044	,092	,033	,478	,633	,953	1,049

ANOVA sonuçlarına göre anlamlılık değerleri incelendiğinde yapısal destek, tanıma, standart, sorumluluk ve bağlılık boyutları anlamsız olduğundan H_{1c} ret edilmiştir ($p > 0,05$).

Araştırmanın bu kısmında kamu ve özel banka çerçevesinde örgüt iklimi boyutlarının duygusal emek boyutlarını etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Bu bağlamda “Kamu bankaları çalışanları için örgüt iklimi alt boyutları duygusal emek alt boyutlarını etkiler.” şeklinde belirlenen H_2 hipotezinin alt hipotezlerini test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

“ H_{2a} = Kamu bankaları çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.”

Öncelikle “Kamu bankaları çalışanları için örgüt iklimi boyutları duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.” şeklinde belirlenen H_{2a} hipotezini test etmek için modelin tümünün anlamlılığı test edilerek ANOVA sonuçları gözlemlenmiştir. 2,475 F değerine karşılık gelen anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan modelin tamamıyla anlamlı olduğu sonucuna varılır. H_{2a} **kabul** edilmektedir. Söz konusu ANOVA sonuçları Tablo 27’de yer almaktadır.

Tablo 27: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 2a)

	Model	Sum of Squares	df	Ortalama R	F	p
1	Regresyon	8,716	5	1,743	2,475	.037^a
	Residual	76,076	108	,704		
	Toplam	84,792	113			

Örgüt iklimi ile duygusal emek arasında otokorelasyon sorunu olup olmadığını araştırmak için Durbin-Watson değeri incelenmiştir. Durbin-Watson değeri 2,031 bulunmuştur.

Çok değişkenli regresyon analizinde bakılması gereken değer ise düzeltilmiş R^2 değeridir. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon incelemesi ile ilgili sonuçlar Tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 2a)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata	Durbin-Watson
1	,321 ^a	,103	,061	,83929	2,031

Tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde bu model için herhangi bir çoklu bağlantı sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır. Tolerance, VIF ve regresyon denkleminde dahil edilecek değişkenlere ait değerler Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF Değerleri (Hipotez 2a)

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Collinearity Statistics	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
Sabit	3,806	,497		7,663	,000		
Yapısal Destek	-,392	,171	-,281	-2,294	,024	,554	1,806
Tanım	,012	,172	,009	,071	,943	,515	1,943
Standart	-,077	,147	-,063	-,526	,600	,574	1,742
Sorumluluk	,063	,115	,053	,546	,586	,890	1,124

ANOVA sonuçlarına göre tümüyle anlamlı olan regresyon modelinde regresyon denkleminde dahil edilecek anlamlı değişkenler belirlenmiştir. Anlamlılık değeri incelendiğinde tanıma, standart, sorumluluk ve bağlılık boyutları anlamsız olduğu için regresyon denkleminde dahil edilmemiştir ($p > 0,05$). Elde edilen regresyon denklemi aşağıda gösterildiği gibidir;

$$\text{Yüzeysel Davranış} = 3,806 - 0,392 \text{ Yapısal Destek}$$

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F = 2,475$, $p < 0,05$). Düzeltilmiş R² değeri 0,06’ dır. Bu sonuç, duygusal emek davranışındaki %6 oranındaki varyansın yapısal destek, tanıma, standartlar, bağlılık ve sorumluluk tarafından açıklandığı gösterir. Tablo 29’da Beta katsayıları incelendiğinde, örgüt iklimi boyutları regresyona sokulduğu zaman çalışanların duygusal emek davranışlarını açıklamada yapısal destek ($\beta = -0,28$, $p < 0,05$) boyutunun anlamlı bir katkısı vardır, diğer örgüt iklimi boyutlarından tanıma ($\beta = 0,00$, $p > 0,05$), sorumluluk ($\beta = 0,05$, $p > 0,05$), standartlar ($\beta = -0,06$, $p > 0,05$) ve bağlılık ($\beta = 0,16$, $p > 0,05$) boyutlarının anlamlı bir katkısı yoktur. Başka bir ifadeyle, duygusal emek alt

boyutlarından yüzeysel davranış alt boyutunu, örgüt iklimi alt boyutlarından yapısal destek negatif yönde etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, kamu bankası çalışanları için duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış alt boyutunu, örgüt iklimi alt boyutlarından yapısal destek negatif yönde etkilemektedir. Yapısal destek düzeyindeki 1 birimlik artış yüzeysel davranış düzeyini 0,392 oranında düşürmektedir.

“H_{2b}= Kamu bankaları çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.”

Öncelikle “Kamu bankaları çalışanları için örgüt iklimi boyutları duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” şeklinde belirlenen H_{2b} hipotezini test etmek için modelin tümünün anlamlılığı test edilerek ANOVA sonuçları gözlemlenmiştir. 2,328 F değerine karşılık gelen anlamlılık değeri p< 0,05 olduğundan modelin tamamıyla anlamlı olduğu sonucuna varılır. H_{2b} **kabul** edilmektedir. Söz konusu ANOVA sonuçları Tablo 30’da yer almaktadır.

Tablo 30: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 2b)

	Model	Sum of Squares	df	Ortalama R	F	p
1	Regresyon	8,196	5	1,639	2,328	.047^a
	Residual	76,047	108	,704		
	Toplam	84,243	113			

Örgüt iklimi ile duygusal emek arasında otokorelasyon sorunu olup olmadığını araştırmak için Durbin-Watson değeri incelenmiştir. Durbin-Watson değeri 1,654 bulunmuştur. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon değerleri Tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 2b)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata	Durbin-Watson
1	,325 ^a	,106	,065	,89404	1,654

Tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde bu model için herhangi bir çoklu bağlantı sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır. Tolerance, VIF ve regresyon denkleminde dahil edilecek değişkenlere ait değerler Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF Değerleri (Hipotez 2b)

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Collinearity Statistics	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
Sabit	2,793	,529		5,279	,000		
Yapısal Destek	,434	,182	,292	2,387	,019	,554	1,806
Tanıma	-,259	,183	-,179	-1,411	,161	,515	1,943
Standart	-,042	,157	-,033	-,271	,787	,574	1,742
Sorumluluk	-,213	,123	-,167	-1,736	,085	,890	1,124

ANOVA sonuçlarına göre tümüyle anlamlı olan regresyon modelinde regresyon denkleminde dahil edilecek anlamlı değişkenler belirlenmiştir. Anlamlılık değerleri incelendiğinde tanıma, standart, sorumluluk ve bağlılık boyutları anlamsız olduğu için regresyon denkleminde dahil edilmemiştir ($p > 0,05$). Elde edilen regresyon denklemi aşağıda gösterildiği gibidir;

$$\text{Derinlemesine Davranış} = 2,793 + 0,434 \text{ Yapısal Destek}$$

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F = 2,328$, $p < 0,05$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,06’dır. Bu sonuç, duygusal emek davranışındaki %6 oranındaki varyansın yapısal destek, tanıma, standartlar, bağlılık ve sorumluluk tarafından aıklanığı gösterir. Tablo 32’de Beta katsayıları incelendiğinde, örgüt iklimi boyutları regresyona sokulduğu zaman çalışanların derinlemesine davranışlarını açıklamada yapısal destek ($\beta = -0,29$, $p < 0,05$) boyutunun anlamı bir katkısı vardır, diğer örgüt iklimi boyutlarından tanıma ($\beta = -0,17$, $p > 0,05$), sorumluluk ($\beta = -0,16$, $p > 0,05$), standartlar ($\beta = -0,03$, $p > 0,05$) ve bağlılık ($\beta = 0,02$, $p > 0,05$) boyutlarının anlamlı bir katkısı yoktur. Başka bir ifadeyle, duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranış alt boyutunu, örgüt iklimi alt boyutlarından yapısal destek pozitif yönde etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, kamu bankası çalışanları için duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranış alt boyutunu, örgüt iklimi alt boyutlarından yapısal destek pozitif yönde etkilemektedir. Yapısal

destek düzeyindeki 1 birimlik artış derinlemesine davranış düzeyini 0,434 oranında arttırmaktadır.

“ H_{2c} = Kamu bankaları çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin samimi davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.”

Öncelikle “Kamu bankaları çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin samimi davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” şeklinde belirlenen H_{2c} hipotezini test etmek için modelin tümünün anlamlılığı test edilerek ANOVA sonuçları gözlemlenmiştir. 2,558 F değerine karşılık gelen anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğundan modelin tamamıyla anlamlı olduğu sonucuna varılır. H_{2c} **kabul** edilmektedir. Söz konusu ANOVA sonuçları Tablo 33’de yer almaktadır.

Tablo 33: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 2c)

Model		Sum of Squares	df	Ortalama R	F	p
1	Regresyon	10,224	5	2,045	2,558	.031^a
	Residual	86,325	108	,799		
	Toplam	96,549	113			

1,5 ile 2,5 arasında normal düzeylerde olan Durbin-Watson değeri 2,233 bulunmuştur. Yani, örgüt iklimi ile duygusal emek arasında bir otokorelasyon sorunu yoktur. Çok değişkenli regresyon analizinde bakılması gereken değer ise düzeltilmiş R^2 değeridir. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon değerleri Tablo 34’de yer almaktadır.

Tablo 34: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (2c)

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahmin Edilen Standart Hata	Durbin-Watson
1	,312 ^a	,097	,056	,83913	2,233

Tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde bu model için herhangi bir çoklu bağlantı sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır. Tolerance, VIF ve regresyon denkleminde dahil edilecek değişkenlere ait değerler Tablo 35’de yer almaktadır.

Tablo 35: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF değerleri (Hipotez 2c)

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Collinearity Statistics	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
Sabit	1,105	,497		2,226	,028		
Yapısal Destek	,537	,171	,386	3,142	,002	,554	1,806
Tanıma	-,118	,172	-,087	-,685	,495	,515	1,943
Standart	-,081	,147	-,066	-,549	,584	,574	1,742
Sorumluluk	,150	,115	,126	1,303	,195	,890	1,124

ANOVA sonuçlarına göre tümüyle anlamlı olan regresyon modelinde regresyon denklemine dahil edilecek anlamlı değişkenler belirlenmiştir. Anlamlılık değerleri incelendiğinde tanıma, standart, sorumluluk ve bağlılık boyutları anlamsız olduğundan regresyon denklemine dahil edilmemiştir ($p > 0,05$). Elde edilen regresyon denklemi aşağıda gösterildiği gibidir;

$$\text{Samimi Davranış} = 1,105 + 0,537 \text{ Yapısal Destek}$$

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F = 2,558$, $p < 0,05$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,05'dir. Bu sonuç, duygusal emek davranışındaki %5 oranındaki varyansın yapısal destek, tanıma, standartlar, bağlılık ve sorumluluk tarafından açıklandığı gösterir. Tablo 35'de Beta katsayıları incelendiğinde, örgüt iklimi boyutları regresyona sokulduğu zaman çalışanların samimi davranışlarını açıklamada yapısal destek ($\beta = 0,38$, $p < 0,05$) boyutunun anlamlı bir katkısı vardır, diğer örgüt iklimi boyutlarından tanıma ($\beta = -0,08$, $p > 0,05$), standartlar ($\beta = -0,06$, $p > 0,05$), sorumluluk ($\beta = 0,12$, $p > 0,05$) ve bağlılık ($\beta = -0,20$, $p > 0,05$) boyutlarının anlamlı bir katkısı yoktur. Başka bir ifadeyle, kamu bankası çalışanları için duygusal emek alt boyutlarından samimi davranış alt boyutunu, örgüt iklimi alt boyutlarından yapısal destek pozitif yönde etkilemektedir. Yapısal destek düzeyindeki 1 birimlik artış samimi davranış düzeyini 0,537 oranında arttırmaktadır.

Hipotez testlerinin bu kısmında "Özel banka çalışanları için örgüt iklimi alt boyutları duygusal emek alt boyutlarını etkiler." şeklinde belirlenen H_3 temel hipotezinin alt hipotezlerini test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

“H_{3a}= Özel banka çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.”

Öncelikle “Özel banka çalışanları için örgüt iklimi boyutları duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunu etkiler.” şeklinde belirlenen H_{3a} hipotezini test etmek için modelin tümünün anlamlılığı test edilerek ANOVA sonuçları gözlemlenmiştir. 2,907 F değerine karşılık gelen anlamlılık eğer, p< 0,05 olduğundan modelin tamamıyla anlamlı olduğu sonucuna varılır. H_{3a} **ret** edilmektedir. Söz konusu ANOVA sonuçları Tablo 36’da yer almaktadır.

Tablo 36: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 3a)

Model		Sum of Squares	df	Ortalama R	F	p
1	Regresyon	15,883	5	3,177	2,907	,017^a
	Residual	110,357	101	1,093		
	Toplam	126,240	106			

Örgüt iklimi ile duygusal emek arasında otokorelasyon sorunu olup olmadığını araştırmak için Durbin-Watson değeri incelenmiştir. Durbin-Watson değeri 1,739 bulunmuştur. Yani örgüt iklimi ile duygusal emek arasında bir otokorelasyon sorunu yoktur. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon değerleri Tablo 37’de yer almaktadır.

Tablo 37: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 3a)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata	Durbin-Watson
1	,355 ^a	,126	,083	1,04530	1,739

Tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde bu model için herhangi bir çoklu bağlantı sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır. Tolerance, VIF ve regresyon denkleminde dahil edilecek değişkenlere ait değerler Tablo 38’de gösterilmiştir.

Tablo 38: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF Değerleri (Hipotez 3a)

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Collinearity Statistics	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
Sabit	1,822	,606		3,006	,003		
Yapısal Destek	-,503	,284	-,261	-1,771	,080	,399	2,505
Tanıma	,232	,198	,148	1,168	,245	,541	1,847
Standart	,465	,236	,250	1,972	,051	,539	1,854
Sorumluluk	,427	,142	,284	3,012	,003	,976	1,024

ANOVA sonuçlarına göre tümüyle anlamlı olan regresyon modelinde regresyon denklemine dahil edilecek anlamlı değişkenler belirlenmiştir. Anlamlılık değerleri incelendiğinde yapısal destek, tanıma, standart ve bağlılık boyutları anlamsız olduğu için regresyon denklemine dahil edilmemiştir ($p > 0,05$). Elde edilen regresyon denklemi aşağıda gösterildiği gibidir;

$$\text{Yüzeysel Davranış} = 1,822 + 0,427 \text{ Sorumluluk}$$

Çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F = 2,907$, $p < 0,05$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,08' dir. Bu sonuç, duygusal emek davranışındaki %8 oranındaki varyansın yapısal destek, tanıma, standartlar, bağlılık ve sorumluluk tarafından açıklandığı gösterir. Tablo 38'de Beta katsayıları incelendiğinde, özel sektör örgüt iklimi boyutları regresyona sokulduğu zaman çalışanların yüzeysel davranışlarını açıklamada sorumluluk ($\beta = -0,28$ $p < 0,05$) boyutunun anlamlı bir katkısı vardır, diğer örgüt iklimi boyutlarından yapısal destek ($\beta = -0,26$ $p > 0,05$) tanıma ($\beta = 0,14$ $p > 0,05$), standartlar ($\beta = 0,25$ $p > 0,05$, ve bağlılık ($\beta = -0,05$ $p > 0,05$) boyutlarının anlamlı bir katkısı yoktur. Başka bir ifadeyle, özel banka çalışanları için duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış alt boyutunu, örgüt iklimi alt boyutlarından sorumluluk pozitif yönde etkilemektedir. Sorumluluk düzeyindeki 1 birimlik artış yüzeysel davranış düzeyini 0,427 oranında arttırmaktadır.

“ H_{3b} = Özel banka çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.”

Öncelikle “Özel banka çalışanları için örgüt iklimi boyutları duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.” şeklinde

belirlenen H_{3b} hipotezini test etmek için modelin tümünün anlamlılığı test edilerek ANOVA sonuçları gözlemlenmiştir. 2,126 F değerine karşılık gelen anlamlılık değeri $p > 0,05$ olduğundan modelin tamamıyla anlamlı olmadığı sonucuna varılır. H_{3b} ret edilmektedir. Söz konusu ANOVA sonuçları Tablo 39’da yer almaktadır.

Tablo 39: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 3b)

Model		Sum of Squares	df	Ortalama R	F	p
1	Regresyon	9,723	5	1,945	2,126	,068 ^a
	Residual	92,370	101	,915		
	Toplam	102,092	106			

Örgüt iklimi ile duygusal emek arasında otokorelasyon sorunu olup olmadığını araştırmak için Durbin-Watson değeri incelenmiştir. Durbin-Watson değeri 1,696 bulunmuştur. Örgüt iklimi ile duygusal emek arasında bir otokorelasyon sorunu yoktur. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon ile ilgili sonuçlar Tablo 40’da yer almaktadır.

Tablo 40: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 3b)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata	Durbin-Watson
1	,309 ^a	,095	,050	,95632	1,696

Tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde bu model için herhangi bir çoklu bağlantı sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır. Tolerance, VIF ve regresyona ait değerler Tablo 41’de gösterilmiştir.

Tablo 41: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF Değerleri (Hipotez 3b)

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Collinearity Statistics	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
Sabit	1,328	,554		2,395	,018		
Yapısal Destek	,326	,260	,188	1,255	,213	,399	2,505
Tanıma	,106	,181	,075	,582	,562	,541	1,847
Standart	-,051	,216	-,030	-,236	,814	,539	1,854
Sorumluluk	,346	,130	,256	2,669	,009	,976	1,024

ANOVA sonuçlarına göre anlamlılık değerleri incelendiğinde yapısal destek, tanıma, standart, sorumluluk ve bağlılık boyutları anlamsız olduğundan H_{3b} ret edilmiştir (p> 0,05).

“H_{3c}= Özel banka çalışanları için örgüt iklimi boyutlarının duygusal emeğin samimi davranış boyutu üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.”

Öncelikle “Özel banka çalışanları için örgüt iklimi boyutları duygusal emeğin samimi davranış boyutunu etkiler.” şeklinde belirlenen H_{3c} hipotezini test etmek için modelin tümünün anlamlılığı test edilerek ANOVA sonuçları gözlemlenmiştir. 1,059 F değerine karşılık gelen anlamlılık değeri p> 0,05 olduğundan modelin tamamıyla anlamlı olmadığı sonucuna varılır. H_{3c} **ret** edilmektedir. Söz konusu ANOVA sonuçları Tablo 42’de yer almaktadır.

Tablo 42: Regresyon Uygunluğuna Dair ANOVA Değerleri (Hipotez 3c)

Model		Sum of Squares	df	Ortalama R	F	p
1	Regresyon	6,070	5	1,214	1,059	,387 ^a
	Residual	115,735	101	1,146		
	Toplam	121,805	106			

Örgüt iklimi ile duygusal emek arasında otokorelasyon sorunu olup olmadığını araştırmak için Durbin-Watson değeri incelenmiştir. Durbin-Watson değeri 1,874 bulunmuştur. Yani analize konu olan değişkenler arasında bir otokorelasyon sorunu yoktur. Belirlilik katsayısı ve otokorelasyon incelemesi ile ilgili sonuçlar Tablo 43’de yer almaktadır.

Tablo 43: Belirlilik Katsayısı ve Otokorelasyon İncelemesi (Hipotez 3c)

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata	Durbin-Watson
1	,223 ^a	,050	,003	1,07046	1,874

Tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde bu model için herhangi bir çoklu bağlantı sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır. Tolerance, VIF ve regresyon ait değerler Tablo 44’de gösterilmiştir.

Tablo 44: Regresyon Denklemi, Tolerance, VIF Değerleri (Hipotez 3c)

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Collinearity Statistics	
	B	S.H.	Beta			Tolerans	VIF
Sabit	1,706	,621		2,749	,007		
Yapısal Destek	,416	,291	,220	1,431	,156	,399	2,505
Tanıma	-,010	,203	-,006	-,048	,962	,541	1,847
Standart	-,125	,242	-,068	-,515	,607	,539	1,854
Sorumluluk	-,046	,145	-,031	-,315	,753	,976	1,024

ANOVA sonuçlarına göre anlamlılık değerleri incelendiğinde yapısal destek, tanıma, standart, sorumluluk ve bağlılık boyutları anlamsız olduğundan H_{3c} ret edilmiştir (p> 0,05).

Banka çalışanlarının bulunduğu sektöre ilişkin algıladıkları örgüt ikliminin duygusal emek davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Kamu sektöründe çalışanların algıladıkları iklim ile özel sektörde çalışanların algıladıkları iklimin çalışanların duygusal emek davranışlarını etkilemede farklılıklar ve benzerlikleri belirlemek için karşılaştırma yapılmıştır. Söz konusu karşılaştırma Tablo 45’de yer almaktadır.

Tablo 45: Kamu-Özel Banka Karşılaştırması

SEKTÖR	KAMU BANKASI						ÖZEL BANKA						
	Duygusal emek		Yüzeysel Davranış		Derinlemesine Davranış		Samimi Davranış		Yüzeysel Davranış		Derinlemesine Davranış		Samimi Davranış
Örgüt İklimi	B	p	B	p	B	p	B	p	B	p	B	p	
Yapısal Destek	-392	<u>,024</u>	,434	<u>,019</u>	,537	<u>,002</u>	-503	,080	,326	,213	,416	,156	
Tanıma	,012	,943	-,259	,161	-,118	,495	,232	,245	,106	,562	-,010	,962	
Standartlar	-,077	,600	-,042	,787	-,081	,584	,465	,051	-,051	,814	-,125	,607	
Sorumluluk	,063	,586	-,213	,085	,150	,195	,427	<u>,003</u>	,346	,009	-,046	,753	
Bağlılık	,199	,131	0,39	,796	-,024	,856	-,087	,602	-,167	,275	,104	,542	

Elde edilen bilgilere göre, kamu bankasında yapısal destek iklim boyutu çalışanların yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış sergilemelerine etki ederken, özel sektörün örgüt iklimi boyutu olan yapısal destek çalışanların davranış sergilemelerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Örgüt ile ilgili çalışanlarca algılanan tanıma, standartlar ve bağlılık boyutları, kamu ve özel bankalarda çalışanların davranış sergilemeleri üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Özel bankalarda çalışanların sorumluluk ile ilgili algıları müşteriye karşı yüzeysel davranış sergilemeleri üzerinde bir etkiye sahipken, kamu bankası çalışanlarının davranışları üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, örgüt ikliminin duygusal emek üzerindeki etkisini ve bu etkiyi sektör bazında karşılaştırmalı olarak belirlemektir. Çalışmanın ilk bölümünde örgüt iklimi açıklanmıştır. İkinci bölümde duygusal emek kavramına yer verilmiş ve son bölümde örgüt ikliminin duygusal emek üzerindeki etkisini incelemek için yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Bu çalışma yapılırken duygusal emeğin en çok gerekli olduğu ve kullanıldığı meslek gruplarından biri olan banka çalışanları araştırmanın uygulama alanı olarak seçilmiştir. Çalışma Konya İl Merkezinde bulunan banka çalışanlarına yapılmıştır. Çalışmada demografik değişkenlere ilişkin bulgulara ulaşabilmek amacıyla T testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Örgüt iklimi alt boyutları ile duygusal emek alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla da korelasyon ve örgüt ikliminin duygusal emek üzerine etkisini incelemek için regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizler sonucunda birçok bulguya ulaşılmıştır.

İlk olarak, banka çalışanlarının demografik özellikleri ile ilgili değerlendirme yapmak gerekirse, araştırmaya katılan banka çalışanlarının çoğunluğunun, lisans düzeyinde eğitim aldığı, evli, satış ve müşteri temsilcisi pozisyonunda çalıştığı ve genç nüfustan oluştuğu gözlemlenmiştir.

Banka çalışanları örgüt iklimi ölçeği arasında görece en üst düzeyde olan “iyi bir takımın üyesi olduğumu hissederim” ifadesi ve görece en düşük düzeyde olan “görev aldığım projelerde sorumlu kişinin kim olduğunu bilmem” ifadesidir.

Banka çalışanlarının duygusal emek ölçeği maddeleri arasında görece en üst düzeyde “müşterilere sergilediğim duygular samimidir” ifadesi ve görece en düşük düzeyde olan “müşterilerle ilgilenirken şov yapar gibi ekstra performans sergilerim” ifadesidir. Banka çalışanları müşteriler ile iletişim halinde en çok samimi davranış sergilediklerini belirtirken, en az yüzeysel davranış sergilediklerini belirtmektedirler.

Yapılan analiz sonucunda, araştırmaya katılan banka çalışanlarının algıladıkları örgüt iklimi ve duygusal emek davranışları açısından cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığı incelendiğinde, örgüt iklimi alt boyutları arasında yer alan

yapısal destek, sorumluluk, standartlar ve bağlılık ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, tanıma boyutu ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Erkeklerin örgüt iklimi tanıma boyutu kadınlara oranla daha yüksektir. Bankalarda çalışan erkekler örgüt içersinde ödüllerin ve cezaların adil bir şekilde yapıldığını algılamakta, kadın çalışanlar ise erkeklere oranla ödül ve cezaların daha az adil şekilde dağıtıldığını algılamaktadırlar.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının sektörü ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı incelendiğinde örgüt iklimi alt boyutu olan sorumluluk ile sektör arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken yapısal destek, tanıma, standartlar ve bağlılık alt boyutları ile sektör arasında anlamlı bir fark vardır. Araştırmaya katılan özel banka çalışanlarının örgüt iklimi ile ilgili algıladıkları; sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmış olması, iş arkadaşları ve yönetici desteğinin olduğu, ödül ve cezaların adil şekilde yapıldığı, kendilerinden beklenen performanlar için standartların yüksek olması ve çalışanların banka amaçları ile özdeşleşmesi kamu banka çalışanların algıladıkları iklime göre daha yüksek düzeydedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaşları ile örgüt iklimi alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığı incelendiğinde, yapısal destek, tanıma, standartlar ve bağlılık boyutları ile anlamlı bir farklılık bulunmazken, sorumluluk alt boyutu istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Yani, yaşı daha büyük olan banka çalışanlarının “kendi patronu olma” duygusu ve banka tarafından kendi sorunlarını çözmeye cesaretlendirildiğini diğer yaş gruplarına göre daha fazla hissetmektedir.

Banka çalışanlarının eğitim durumları ile örgüt ikliminin alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Banka çalışanlarının iş yerindeki pozisyonları ile örgüt iklimi alt boyutları arasında yapısal destek, tanıma, standartlar ve bağlılık boyutları ile anlamlı bir farklılık göstermezken, sorumluluk boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Satış ve müşteri temsilci olarak çalışan bireylerin “kendi patronu olma” duygusu ve çalışanlar kendi problemlerini çözmeye cesaretlendirildiğini gişe yetkilisi çalışanlarına göre daha fazla hissetmektedirler.

Araştırmaya katılan banka çalışanların cinsiyetleri ve çalıştığı sektöre göre duygusal emek alt boyutlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış düzeyleri cinsiyete ve sektöre göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaş gruplarına göre duygusal emek alt boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin yapılan analiz sonucunda, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yüzeysel ve samimi davranış alt boyutları eğitim durumuna göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmazken, derinlemesine davranış alt boyutu eğitim durumuna göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır. Önlisans eğitim düzeyindeki banka çalışanları lisans üstü eğitim alan çalışanlara göre hizmet sunumu anında sergilemesi gereken duyguyu hissetmek için daha fazla çaba göstermektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yüzeysel ve samimi davranış alt boyutları buldukları pozisyona göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmazken, derinlemesine davranış alt boyutu eğitim durumuna göre istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır. Gişe yetkilileri, satış ve müşteri temsilcisi olarak çalışanlara göre hizmet sunumu anında sergilemesi gereken duyguyu hissetmek için daha fazla çaba göstermektedir.

Yapılan analiz sonucunda örgüt iklimi boyutlarından yapısal destek ile duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış arasında istatistiksel açıdan negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt tarafından işin iyi tanımlanmış olması, görevlerin iyi dağıtılması, çalışanlar ile yöneticiler arasında yardımlaşmanın ve desteğin olması, çalışanın müşteriye karşı yüzeysel davranış sergilemesini azaltması anlamına gelmektedir. Bunun aksine, örgüt tarafından düşük bir yapının oluşturulması ve çalışan ile yönetici arasında desteğin olmadığı durumlarda çalışanın müşteriye karşı daha fazla yüzeysel davranış sergilemesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, çalışan müşteriye iyi hissediyormuş rolü yaparak, duyguları hissedebilmek için ekstra performans sergileyeceği söylenebilir. Örgüt ikliminin yapısal destek boyutu ile duygusal emeğin derinlemesine davranış ve samimi

davranış boyutları arasında istatistiksel yönden pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt tarafından işin iyi tanımlanmış olması, görevlerin iyi dağıtılması, çalışanlar ile yöneticiler arasında yardımlaşmanın ve desteğin olması, çalışanın müşteriye karşı derinlemesine davranış ve samimi davranış seviyelerinin artması anlamına gelmektedir. Örgüt yapısının ve desteğin yüksek olması çalışanların müşteriye karşı daha samimi, içten olacağı ya da çalışan göstermeye çalıştığı duyguları hissetmeye çabalayacağı söylenebilir. Örgüt ikliminin sorumluluk boyutu ile duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutu arasında istatistiksel açıdan pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yani, çalışanların kararlarının kontrol altında olmadığı, işle ilgili sorunlarını çözmeye cesaretlendirildiği gibi sorumluluk duygusunun artması çalışanın yüzeysel davranış seviyesinin artması anlamına gelmektedir.

Bu araştırma sonucunda, örgüt iklimi duygusal emek üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, araştırmaya katılan banka çalışanlarının algıladıkları örgüt iklimi boyutları duygusal emek yüzeysel davranış alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, derinlemesine ve samimi davranış üzerinde ise herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan örgüt iklimi ve duygusal emek ilişkisi ile ilgili araştırmalarda yazarlar farklı bulgular elde etmiştir. Bu araştırma sonucunda, araştırmaya katılan banka çalışanlarının algıladıkları örgüt ikliminin yapısal destek ile sorumluluk alt boyutları duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, derinlemesine ve samimi davranış alt boyutları üzerinde ise herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının algıladıkları örgüt ikliminin yapısal destek alt boyutu çalışanların yüzeysel davranışları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye, örgüt ikliminin sorumluluk alt boyutu ise çalışanların yüzeysel davranışları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, algılanan örgüt iklimi çalışanların hizmet sunarken yüzeysel davranış sergilemelerinin sebeplerinden birini oluşturuyor iken derinlemesine ve samimi davranış sergilemelerinin nedeni değildir. Bankalarda destekleyici ve iyi tanımlanmış bir örgüt yapısının çalışanın rol yapma yani yüzeysel davranışı azaltmakta, sorumluluk düzeyini yüksek hisseden çalışanların ise rol

yapma davranışını arttırmaktadır. Araştırma sonucuna benzer şekilde Türkay vd. (2011) tarafından Sakarya’ da bulunan hizmet örgütleri olarak oteller, banka şubeleri, restoranlar ve özel hastanelerde çalışan üst ve orta kademe yöneticilerine yönelik yapılan araştırmada, amirlerin, yöneticilerin çalışanlara destek vermesi çalışanın hem yüzeysel hem de derinlemesine davranış sergilemesini etkilediği sonucunu elde etmişlerdir. Benzer şekilde Akhter (2016) araştırmasında, yönetsel desteğin yüzeysel ve derinlemesine davranış alt boyutlarını istatistiksel açıdan pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Yao ve arkadaşları (2015) okul ikliminin duygusal emek üzerindeki etkisini incelemek için yaptıkları araştırmada, olumlu örgüt iklimi algılayan öğretmenlerin derinlemesine ve samimi davranış sergiledikleri, örgütün iklimini olumsuz olarak algılayan öğretmenlerin ise yüzeysel davranış sergiledikleri sonucu elde edilmiştir. Araştırma sonucunun aksine, Kızanıklı (2014) otel çalışanlarına yönelik yapmış olduğu araştırmada, çalışanların yükselen kademe ile birlikte çalışanların daha fazla sorumluluk sahibi olarak müşterilere karşı samimi duygular sergileyebilmek için çaba harcadıklarını ifade edilebileceğini belirtmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, örgüt iklimi boyutlarından tanıma, standartlar ve bağlılık alt boyutları duygusal emek yüzeysel davranış alt boyutu üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Benzer şekilde, Türkay vd. (2011) tarafından Sakarya’ da bulunan hizmet örgütleri olarak oteller, banka şubeleri, restoranlar ve özel hastanelerde çalışan üst ve orta kademe yöneticilerine yönelik yapılan araştırmada, çalışanın duygusal emeğini düzenleyen katı uygulamalar ve standartlaştırılmış kurallar yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış alt boyutu üzerinde bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu araştırmanın aksine, Eröz (2014) ise otel işletmelerine yönelik araştırmasında, bağlılığın duygusal emeğin yüzeysel davranış alt boyutunu etkilediği sonucunu elde etmiştir. Örgüt iklimi ve duygusal emek literatürü incelendiğinde bu araştırmadan elde edilen sonuçlar desteklenmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, kamu ve özel sektöre hakim olan iklim çalışanların duygusal emek davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Kamu ve özel sektörde yer alan banka çalışanlarının çalışma ortamına ilişkin algıladıkları örgüt ikliminin duygusal emek davranışlarına etkisini kamu-özel

sektör şeklinde karşılaştırıldığında, kamu bankası çalışanları tarafından algılanan örgüt ikliminin yapısal destek alt boyutu duygusal emeğin yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu; özel bankada çalışanların algıladıkları örgüt ikliminin sorumluluk alt boyutu duygusal emeğin sadece yüzeysel davranış boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, kamu sektöründe örgüt iklimi çalışan bireylerin yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış sergilemelerinin sebeplerini oluşturuyor iken özel sektörde örgüt iklimi çalışan bireylerin sadece yüzeysel davranış sergilemelerinin nedenidir. Bunun sebebi, kamu bankalarında örgüt ikliminin özel bankalarinkine göre daha keskin ve yerleşik olması, devlet bankası olarak görülmeleri nedeniyle çalışanlarda işi kaybetme korkusunun daha az yaşanması ve kuralların daha net olması ve buna ek olarak karar verme aşamalarında sorumlu kişilerin net olarak bilinmesi, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının destekleri çalışanların sadece satış performansını düşünerek yüzeysel davranış sergilemeye yönelmek yerine derinlemesine ve samimi davranış göstermeye de çabaladıkları söylenebilir. Araştırma sonucunda özel sektörde çalışanların yapısal destek, ödül ve cezaların daha adil olması, performansı iyileştirmek için daha sıkı kurallar ve bağlılık kamu sektöründe çalışanların iklim algılamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel sektörde yer alan bankaların kamu bankalarına göre varlığını sürdürebilmek için daha yoğun rekabet içinde olması, çalışanlarda kar hedeflerine ulaşma baskısının yaratmış olduğu işten atılma tehlikesinin olması, çalışan tarafından istenmeyen bir işe ya da başka yerlere gönderilme korkusunun daha fazla hissedildiği söylenebilir. Bu nedenle, çalışanlar kar hedeflerine ulaşmak müşterilerin kuruma olan devamlılığını sağlamak ve işten atılma tehlikesi ile müşterilerin memnuniyeti için gerçekte hissettiği duygular yerine kurum tarafından beklenen duygu ve davranış kuralları çerçevesinde yüzeysel davranış sergiledikleri söylenebilir. Ayrıca, özel bankalarda çalışanların yüksek sorumluluk hissettiklerinde daha fazla yüzeysel davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Özel sektörde yüksek sorumluluk duygusunu hisseden çalışanların işten ayrılma tehlikesi ile karşılaşmamak ve bu nedenle performansını arttırmak istemesi, çalışanın içinde bulunduğu her duygu durumunda yani çalışan kendini sinirli, üzgün ya da çok mutlu olduğu durumlarda da, bu

duygular yerine hizmet sunumu anında banka tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde davranış sergiledikleri söylenebilir.

Sonuç olarak; örgütte çalışanların davranışlarına yansıyan örgüt iklimi yapısının yüksek ve örgüt içi desteğin fazla olması çalışanların yüzeysel davranış sergilemelerini azaltmakta, derinlemesine ve samimi davranış sergilemelerini ise arttırmaktadır. İşveren ve yönetici tarafından verilen sorumluluk duygusunun yüksek olduğu bir iklime sahip örgütte çalışanların yüzeysel davranış seviyeleri artmaktadır. Ayrıca, örgüt yapısının, örgüt içindeki desteğin ve yardımlaşmanın çalışanın müşteriye karşı tutum, duygu ve davranışını etkilemekte, yani bu kavramlar çalışanların yüzeysel davranış sergilemelerini etkilemektedir. Kamu ve özel sektör ayırımına baktığımızda; kamu sektöründe örgüt yapısının iyi ya da kötü olması, örgüt içi destek ve yardımlaşmanın düzeyi çalışanların yüzeysel, derinlemesine ve samimi davranış sergilemelerini etkilerken, özel sektörde ise sorumluluğun yüksek algılanması sadece çalışanların yüzeysel davranış sergilemelerini etkilemektedir.

Çalışanların örgütçe standartlaştırılmış duygu gösterim kuralları çerçevesinde sergiledikleri tutum, duygu ve davranışlardan sağladıkları fayda finansal kazancı ifade etmekte iken bu belirlenmiş duyguların sergilenmesini bekleyen örgütlerin faydası ise müşteri memnuniyeti sağlayarak müşteri bağımlılığını, karlarını ve imajını arttırma gibi birçok fayda elde etmektedir.

Gelecek araştırmalar için öneriler şunlardır:

- Yapılan araştırmada, Konya Bölgesinde bulunan banka çalışanları anakütle Konya İl Merkezinde bulunan banka çalışanları örneklem olarak seçilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmaların, daha kapsamlı bir anakütle ve örneklem üzerine yapılması ile bölgesel farklılıkların ortaya çıkarılması ve sonuçların genellenebilmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

- Araştırmanın sadece banka çalışanlarına yapılmış olması çalışmanın kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Fakat toplumda yer alan diğer meslek gruplarına bu araştırmanın benzer veya farklı teknikler kullanılarak yapılması ve bulgularının test edilmesi bundan sonraki araştırmacılar için önerilerinden biridir.

- Araştırmada yapılan regresyon analizi sonucunda örgüt ikliminin duygusal emek üzerindeki etkisinin ve örgüt ikliminin duygusal emeği açıklama düzeyinin

oldukça az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle duygusal emek ile ilgili çalışmalar yapacak araştırmacıların duygusal emek üzerinde etkisinin daha çok olduğu düşünülen örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, psikolojik sermaye gibi örgütsel davranış konuları ile çalışılması duygusal emek üzerinde etkisinin daha yüksek olduğu faktörlerin belirlenmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir..

- Bu çalışma bankacılık sektöründe duygusal emek ile ilgili sınırlı çalışmalardan birini oluşturmaktadır. Duygusal emek bağlamında yine bankacılık sektöründe uygulama alanıyla diğer örgütsel davranış konularının ilişkilendirilebileceği, duygusal emeğin sadece bankacılık sektöründe değil aynı zamanda duygusal emek gösteren meslek gruplarında çalışılabileceği bu çalışma adına dile getirilebilecek önerilerdendir.

- Bu çalışma sadece Konya İl Merkezinde bulunan banka çalışanları üzerine yapılmıştır. Sonuçların genellenebilmesi, farklı kütlelerle kıyaslanabilmesi amacıyla çalışmanın farklı illerde, farklı bölgelerde, ülke genelinde veya farklı ülkelerde yapılması ortaya çıkan sonuçların karşılaştırılması bakımından katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, Ali ve Günsel, Ayşe (2017). Motivasyon, Duygusal Emek ve Etkileşim Yoğunluğu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Social Science Research Journal*, 6 (4), 83-98.
- Ackoff, Russell L. (1971). Towards a System of Systems Concepts. *Management Science*, 17 (11), 661-671.
- Adeniji, Anthonia A. (2011). *Organizational Climate And Job Satisfaction Among Academic Staff In Some Selected Private Universities In Southwest Nigeria*, Doctoral Dissertation Thesis, Covenant University.
- Adrian, Furnham and Goodstein Leonard, D. (1997). The Organizational Climate Questionnaire (OCQ). Pfeiffer Jossey-Bass, The Annual, 163-179.
- Agyemang, Collins B. (2013). Perceived Organizational Climate and Organizational Tenure on Organizational Citizenship Behaviour: Empirical Study among Ghanaian Banks. *European Journal of Business and Management*, 5 (26), 132-143.
- Ağacık, Korhan (2011). *Kütahya'da Faaliyet Gösteren Özel Öğretim Kurumlarında Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ağırman, Ülke H. ve Naktiyok, Atılhan (2014). Hizmet Sektörü Çalışanlarından Beklenen Duygu Gösterimlerinin Mesleki Bağlılık ve Duygusal Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı*. 7-8 Kasım. Kayseri: Doğu Matbaacılık, 323-331.
- Aiswarya, B. and Ramasundaram, G. (2012). A Study on Interference of Work–Life Conflict between Organisational Climate and Job Satisfaction of Women Employees in the Information Technology Sector. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 8 (3), 351–360.
- Akbıyık, Melis (2013). *Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi*, Yüksel Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akçay, Cengiz ve Çoruk, Adil (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1 (1), 3-25.

- Akçit, Volkan (2011). *Örgütlerde Ödüllendirme ve Cezalandırmanın Örgüt Çalışanlarının Performansına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akgeyik, Tekin ve Güngör, Meltem (2009). Müşteri Saldırganlığı: Yaygınlığı ve Aktörleri. *Tisk Akademi*, 10 (3), 106-141.
- Akhter, Sehrish (2016). *The Impact of Emotional Labor on Employee Performance with Moderating Role of Supervisory Support*, Doctoral dissertation Thesis, Capital University.
- Aksoy, Hande (2006). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ali, Amjad and Patnaik, Bhaswati (2014). Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*, 1 (2), 1-20.
- Altın Gülova, Asena, A., Palamutçuoğlu, Bedrettin T. ve Palamutçuoğlu, Aynur T. (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.
- Amah, Edwinah, Nwuche, Christine, A. and Chukuigwe, Nwakaego (2013). The Influence of Size on Organizational Climate and Corporate Performance in the Nigerian Oil Industry. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 16 (5), 38-45.
- Anderson, Barabara, Provis, Chris and Chappel, Shirley (2002). The Recognition And Management Of Emotional Labour In The Tourism Industry. *CRC For Sustainable Tourism, Research Report*.
- Arani, Abbas M. and Abbasi, Parvin (2004). Relationship Between Secondary School Teachers' Job Satisfaction And School Organizational Climate in Iran And India. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 19 (1/2), 37.
- Argyris, Chris (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly*, 501-520.

- Arı, Simgе (2011). *Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arslan, Nagehan T. (2004). “Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak” Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9 (1), 203-228.
- Ashforth, Blake E. and Humphrey, Ronald H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, *The Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Ashforth, Blake E. (1985). Climate Formation: Issues and Extensions. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 837-847.
- Ashkanasy, Neal M., and Ashton-James, Claire E. (2005). Emotion in Organizations: A Neglected Topic in I/O Psychology, But with a Bright Future. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 221-268.
- Atkinson, Tom and Frechette, Henry (2009). Creating a Positive Organizational Climate in a Negative Economic One Improving Organizational Climate to Transform Performance, 1-3. (<http://www.trainingindustry.com>).
- Aydemir, Muzaffer (2009). Yönetim. (Editör: M. Kemal Demirci). İşletmecilik Kuram ve Uygulama. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aydoğdu, Ali (2013). *Örgüt Yapısının, İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayers, David F. (2005). Organizational Climate in Its Semiotic Aspect: A Postmodern Community College Undergoes Renewal. *Community College Review*, 33 (1), 1-21
- Aysel, Levent (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aytaç, Ömer (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 189-217.

- Bai, Nasser (2014). The relationship between school organizational climate and Physical Education Teachers' Burnout (Case Study: Ramian-Iran). *European Journal of Experimental Biology*, 4 (1), 600-602.
- Bakan, İsmail, Büyükbese, Tuba ve Bedestenci, Çetin H. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Bamel, Umesh K. (2013). Revisiting Organizational Climate: Conceptualization, Interpretation and Application.
- Barutçugil, İsmet (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basım, Nejat H. ve Beğenirbaş, Memduh (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 77-90.
- Başbuğ, Gökçe, Ballı, Engin ve Oktuğ, Zeynep (2010). Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58, 253-274.
- Batlis, Nick C. (1980). The Effects of Organizational Climate on Job Satisfaction, Anxiety and Propensity to Leave. *The Journal of Psychology*, 104, 233-240.
- Bedeian, Arthur G., Armenakis, Achilles A. and Curran, Shirley M. (1981). The Relationship Between Role Stress and Job-Related, Interpersonal, and Organizational Climate Factors. *The Journal of Social Psychology*, 113, 247-260.
- Bedük, Aykut (2012). *Karşılaştırmalı Terimler Sözlüğü (3. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Beğenirbaş, Memduh ve Meydan, Cem H. (2012). Duygusal Emegin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 159-181.
- Bhaesajsangan, Sanguansak (2010). The Relationships Among Organizational Climate, Job satisfaction and Organizational Commitment in The Thai Telecommunication Industry. *E-leader Singapore journal*, 10, 1-15.

- Bhutto, Niaz A., Laghari, Minhoon K. and Butt, Falah-ud-Din (2012). A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks, *Asian Social Science*, 8 (4), 259-267.
- Biçkes, Durdu M., Yılmaz, Celal, Demirtaş, Özgür ve Uğur, Ayşegül (2014). Duygusal Emek İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 97-121
- Bitsani, Eugenia (2013). Theoretical Approaches to The Organizational Culture and The Organizational Climate: Exploratory Research Examples and Best Policies in Health Care Services. *Journal of Human Resource Management*, 1 (4), 48-58.
- Bıyık, Yunus (2014). *Duygusal Emek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Blau, Gary, Melissa A. Bentley, and Jennifer, Eggerichs-Purcell (2012). Testing the impact of emotional labor on work exhaustion for three distinct emergency medical service (EMS) samples. *Career Development International*, 17 (7), 626-645.
- Bolton, Sharon C., and Boyd, Carol (2003). Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart. *Work, Employment & Society*, 17 (2), 289-308.
- Brotheridge, Celeste M. and Grandey, Alicia A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Brown, Steven P., and Leigh, Thomas W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 358-368.
- Burton, Richard M., Jorgen, Lauridsen and Borge, Obel (1999). Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World. *Organization Science*, 7, 359-384.

- Büte, Mustafa (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (2), 103-121.
- Bryman, A. (2004). Performative Labour. *The Disneyization of Society*, 103-130. (<http://books.google.com.tr/books>).
- Can, Halil (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Castro, Monia L. (2008). *The Relationship Between Organisational Climate And Employee Satisfaction In A South African Information And Technology Organisation*, University Of South Africa.
- Cheng, Cindy, Bartram, Timothy, Karimi, Leila and Leggat, Sandra G. (2013). The Role of Team Climate in The Management of Emotional Labour: Implications for Nurse Retention. *Journal of Advanced Nursing*, 69 (12), 2812–2825.
- Chu, Kay Hei-Lin, (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*, Doctoral Dissertation Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Chiu, Hsiu-Chuan and Ko, Chein-Pei (2016). Study on Correlation Between Organizational Commitment and Emotional Labor of Spa Techicians. *Proceedings of 10th IASTEM International Conference, 23rd Jenuary, Simgapore*, 1-4.
- Christoforou, Parakevi (2012). *Group Emotional Labor And Group Emotional Deviance, Service Climate, And Customer Satisfaction*, Doctoral Dissertation, Singapore.
- Cilla Jr, Michael J. (2011). *Exploring the relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Climates for Creativity*, Master Thesis, San Jose State Üniversitesi.
- Cıranoğlu, Mehmet (2011). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Örgüt İklimi: Türk Ocakları Derneği Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Clark, Moira (2002). The Relationship Between Employees' Perceptions Of Organizational Climate And Customer Retention Rates In A Major UK Retail Bank, *Journal of Strategic Marketing*, 10 (2), 93-113.
- Clissold, Gemma (2004). Understanding Safety Performance Using Safety Climate And Psychological Climate. *Monash University Faculty of Business and Economics*, 65 (4).
- Coda, Roberto, Da Silva D. and Custodio, Isaias (2014). Multidimensional Configurations Of The Organizational Climate Construct. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21.
- Çaldağ, Mehmet A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çalışkan, Abdullah ve Beğenirbaş Memduh (2013). Duygusal Emegin Bireyin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildirileri Kitabı*. 15-16 Kasım. Sakarya, 444-454.
- Çelik, Mazlum ve Turunç, Ömer (2011). Duygusal Emek Ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40 (2), 226-250.
- Çelik, Vehbi (1993). Eğitim yönetiminde örgütsel kültür ve Önemi, *Amme İdaresi Dergisi*, 26 (2), 135-145.
- Çetin, Münevver Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık (1.Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çetin Gürkan, Güney (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Çoruk, Adil (2012). Öğretmen Adaylarının Kişisel Gelişime Yönelik Alguları Ve Kişisel Gelişim Çabaları. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 233-246.
- Daft, Richard L. (2013). *Organization Theory and Design* (11th Edition). South-Western.

- Davidson, Michael C. G. (2000). *Organisational Climate and Its Influence Upon Performance: A study of Australian hotels in South East Queensland*, Doctoral Dissertation Thesis, Griffith University.
- De Jong, Simon B., and Bruch, Heike (2013). The Importance of a Homogeneous Transformational Leadership Climate for Organizational Performance. *International Journal of Leadership Studies*, 8 (1), 61-78.
- Demir, Gülden (2013). *Kişilerarası İletişimde Duygu Yönetiminin Rolü: Öğretmen-Öğrenci İletişimi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Denison, Daniel R. (1996). What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Dick, Gavin and Metcalfe, Beverly (2001). Managerial Factors And Organisational Commitment-A Comparative Study Of Police Officers And Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*, 14 (2), 111-128.
- Diefendorff, James M., Croyle, Meredith H. and Gosserand, Robin H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Diefendorff, James M., and Robin H. Gosserand (2003). Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (8), 945-959.
- Diñçer, Evren (2013). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dinu, Valentin (2013). Organizational Climate Diagnosis – Connections With Employee-Organization Fit Case Study. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 18 (2), 139-147.
- Dirim, Mustafa (1997). *Örgüt İkliminde Grup Birlikteliğinin Sağlanması İçin İletişimin Rolü, Önemi (Niğde OYSA Çimento Fabrikasında Yapılan Bir*

- Uygulama*), Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Doğan, Hulusi ve Üngören, Engin (2012). Örgüt İklimi ve İş Tatmini İlişkisi: Hemşireler Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz Çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 8, 27-45.
- Doğan, Çise (2009). *Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Uygulama*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Domagalski, Theresa A. (1999). Emotion in Organizations: Main Currents. *Human Relations*, 52 (6), 833-852.
- Douglas, Stephen Michael (2010). *Organizational Climate And Teacher Commitment*. Doctoral Dissertation Thesis, The University of Alabama Tuscaloosa.
- Downey, Kirk H., Hellriegel, Don, and John, Slocum W. (1975). Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance. *Academy of Management Journal*, 18 (1), 149-155.
- Dönmez, Burcu ve Korkmaz, Murat (2011). Örgüt Kültürü-Örgütsel İklim ve Etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 169-186.
- Dönmez, Burcu (2009). *Örgüt Kültürü İle Örgüt İklimi Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Drucker, Peter (2005). *Organizational Commitment*.
- Duygulu, 2014, <http://www.doktorsitesi.com/e/makale/empati>
- Dwertmann, David J. G. (2013). *Adapting To The Future Workforce: Combining Diversity And Organizational Climate Research*, Doctoral Dissertation Thesis, University of St. Gallen.
- Dzulkifli, Bari'ah and Noor, Haris M. (2012). Assessing The Organizational Climate Towards Developing Innovative Work Behavior: A Literature Review. *3rd International Conference On Business And Economic Research*, 12-12 March, Indonesia, 1487-1497.

- Ekvall, Göran and Ryhammar, Lars (1998). Leadership Style, Social Climate And Organizational Outcomes: A Study Of A Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, 7 (3), 126-130.
- Erdal, Murat (2010). *Kooperatif İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdem, Onur (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, Şeyma (2013). *Örgüt İklimi İle Çalışanların Motivasyonu Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler. Özel Bir Hastanede Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gediz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Erickson, Rebecca J. and Ritter, Christian (2001). Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter. *Social Psychology Quarterly*, 64 (2), 146-163.
- Erken, Mahir (2016). *Duygusal Emek Kavramı ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Eroğlu, Şeyma G. (2014). *Örgütlerde Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute/Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 147-160.
- Eroğlu, Erhan (2010). *Örgütsel İletişimin Çalışanların Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6 (3), 18-33.
- Erogluer, Kemal ve Yılmaz, Özer (2015). *Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Örgüt İklimi Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama: İş Yaşamında Yalnızlık Duygusunun Aracılık Etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 280-308.

- Eröz, Sibel S. (2014). Otel İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Duygusal Emek İlişkisi: Trakya Bölgesinde Bir Araştırma. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3 (7).
- Eryılmaz, İnan (2014). *Örgüt İkliminin Algılanan Örgütsel Politika Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Ev Kocabaş, Dilek (2014). *Hemşirelerde Duygusal Emek Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Isparta İl Merkezindeki Hastanelerde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Friedlander, Frank and Margulies, Newton (1969). Multiple Impacts Of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Gavrea, Corina (2010). The Role of Organizational Diagnosis in Improving Firm Performance, Doctorial Thesis, Babeş-Bolyai Universitatea.
- Genç, Volkan (2013). *Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Ve Duygusal Zeka Düzeylerinin İş Tatminine Etkileri*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Genç, Nurullah (2005) *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gerçekler, Başak (2012). *Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Bilgi Güvenliğinin İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ghalandari, Kamal, Ghale Jogh, Maryam G., Imani, Mahdi and Nnia, Leila B. (2012). The Effect of Emotional Labor Strategies on Employees Job Performance and Organizational Commitment in Hospital Sector: Moderating Role of Emotional Intelligence in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17 (3), 319-326.
- Ghalandari, Kamal, Mortazavi, Saeed, Abbasi, Shahram and Ghale Jogh, Maryam G. (2012). The Effect of Emotional Labor on Emotional Exhaustion in

- Banking Services: The Role of Iranian Emotional Intelligence. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 4 (12), 1794-1800.
- Ghanbari, Siroos and Eskandari, Asghar (2014). Organizational Climate, Job Motivation and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Management Perspective*, 1 (3), 1-14.
- Gheisari, F., Sheikhy, A. and Salajeghe, S. (2014). Explaining the Relationship Between Organizational Climate, Organizational Commitment, Job Involvement and Organizational Citizenship Behavior among Employees of Khuzestan Gas Company. *International Journal of Applied Operational Research*, 4 (4), 27-40.
- Gholami, Soheyla, Keykale, Meysam S., Tir, Mohammad, Ramandi, Ffateme D., Karimi, Maasome and Rajaei, Roya (2015). Investigating The Relationship Between Organizational Climate And Organizational Citizenship Behavior Among Staff Hospital. *European Journal of Biology and Medical Science Research*, International Journal of Public Health, Pharmacy and Pharmacology, 1 (1), 14-22.
- Glick, William H. (1985). Conceptualizing And Measuring Organizational And Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy Of Management Review*, 10 (3), 601-616.
- Gosserand, Robin H. (2003), *An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor*, Luisiana State University, Luisiana.
- Göç, Ahmet (2017). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiye Dair Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Gök, Sibel (2009). Örgüt İkliminin Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 587-605.
- Grandey, Alicia A., Dickter, David N. and Sin, Hock-Peng (2004), The Customer is not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees. *Journal of Organization Behavior*, 25 (3), 1-22.

- Grandey, Alicia A. (2000), Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
- Grandey, Alicia A. (2003). When “The Show Must Go On”: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *Academy of management Journal*, 46 (1), 86-96.
- Gross, James J. (1998). Antecedents and Response Focused Emotion Regulation: Divergent Consequences for Experience, Expression and Physiology, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 224-237.
- Gupta, M. L. and Pyngavil, Rajesh S. (2012). Effective Team Building In Relation To Organizational Culture and Organizational Climate in Banking Sector: An Inter-Correlation Analysis, *Prestige International Journal of Management & IT- Sanchayan*, 1 (1), 52-66.
- Gündüz Çekmecelioğlu, Hülya (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 295-310.
- Gündüz Çekmecelioğlu, Hülya (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 79-97.
- Gündüz Çekmecelioğlu, Hülya ve Keleş, Özlem (2009). Örgüt İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 590-597.
- Güney, Salih (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güngör, Meltem (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11 (1), 167-183.
- Gürbüz, Sait ve Şahin Faruk (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Güzel, Özlem F., Atilla Gök, Gaye ve Büyüker İşler, Didar (2013). Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 107-123.
- Hackman, Richard J. and Oldham, Greg R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Halis, Muhsin ve Yaşar Uğurlu, Özlem (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (2), 101-123.
- Halpin, Andrew W. and Croft, Don B. (1963). The Organizational Climate of Schools. *Midwest Administration Center The University of Chicago*, 11 (7).
- Hellriegel, Don and Slocum, John W. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.
- Henderson, Angela (2001). Emotional Labor and Nursing: An Underappreciated Aspect Of Caring Work. *Nursing inquiry*, 8 (2), 130-138.
- Hershberger, Scott L., Lichtenstein, Paul and Knox, Sarah S. (1994). Genetic and Environmental Influences on Perceptions of Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1), 24-33.
- Hochschild, Arlie R. (2003). *The Managed Heart Commercialization of Human Feeling With a New Afterword*, University of California Press, Berkeley.
- Hochschild, Arlie R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 85 (3), 551-575
- Holloway, Joseph B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-Profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5 (1), 9-35.
- Hur, Won-Moo, Moon, Tae Won and Jun, Jae-Kyoon (2013). The Role of Perceived Organizational Support on Emotional Labor in The Airline Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (1), 105-123.

- İlleez, Zeynep (2012). *Örgüt İkliminin İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Iqbal, Adnan (2008). Organizational Climate And Employees' Commitment: A Study Of The Pakistani Knitwear Industry. *Estableciendo Puentes En Una Economía Global*. Escuela Superior De Gestión Comercial Y Marketing, ESIC.
- John, Masih C. and Taylor V, John W. (1999). Leadership Style, School Climate and The Institutional Commitment of Teachers. *International Forum Journal*, 1 (2), 25-56.
- Johannsen, Rolland D., Johnson, Thomas W. and Stinson, John E. (1977). Organizational Climate and Productivity. *Journal of Management*, 2 (2), 65-70.
- Johnson, Hazel-Ann M. (2007). *Service With a Smile: Antecedents and Consequences of Emotional Labor Strategies*, Doctoral Thesis, University of South Florida.
- Jyoti, Jeevan (2013). Impact Of Organizational Climate On Job Satisfaction, Job Commitment and İntention To Leave: An Empirical Model. *Journal Of Business Theory And Practice*, 1 (1), 66.
- Kalaw, Jennelyn F. (2014). Organizational Culture among Teaching Employees of Lyceum of the Philippines University-Batangas: Basis of Enhancement. *International Journal of Information, Business and Management*, 6 (4), 52-66.
- Kamber, Asiye (2014). *Duygusal Emek Bağlamında Çalışmanın Anlamı ve İşe Yabancılaşma*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kangis, Peter and Williams, Gordons S.(2000). Organisational Climate And Corporate Performance: An Empirical İnvestigation. *Management Decision*, 38 (8), 531-54.

- Karadeniz, Dilek (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Karcioğlu, Fatih ve Aykanat, Zafer (2012). Örgüt İklimi ve Örgütsel İletişim: Ardahan Üniversitesi ve Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Arasında Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *International Journal of Social Science*, 5 (7), 421-436.
- Karcioğlu, Fatih (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1-2), 265-283.
- Karcioğlu, Fatih (1997). *Özelleştirme ve Örgüt İklimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karimi, Maryam, Hadavi, Seyede Farideh, Zahedmanesh, Forouzan and Ghamarpour, Samira (2015). The Relationship Between Organizational Climate, Job Stress, Job Burnout of the Physical Education Teachers: A Case of the Sschools at Islamshahr, Iran. *Research Journal of Recent Sciences*, 4 (5), 114-119.
- Kart, Elife (2011). Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 3, 215-230.
- Kaya, Ufuk ve Özhan, Çağlar K. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3 (2), 109-130.
- Kaya, Ufuk ve Serçeoğlu, Neslihan (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1, 311-345.
- Kaya, Erdem (2009). *Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Anlama Biçimleri İle İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, Yasemin (2010). *Örgütsel Yaşamda Kişilik ve Davranışlar Arasındaki İlişkiler: Duyguların Aracı Rolü*, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Kennedy Grubu (2017). Culture and Climate. Erişim Tarihi: 08.04.2017, http://thekennedygroup.com/_pdfs/culture_vs_climate.pdf.
- Kervancı, Ferda (2008). *Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilik Düzeylerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kılıç, Yakup (2013). *İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitsel Denetim ve Örgüt İklimine İlişkin Algularının Değerlendirilmesi (Batman İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Kılınç Ergülen, Gonca (2011). *Influence Of Leader-Member Exchange Quality On Organizational Attachment Around The Organizational Climate Perspective In Family-Owned Business*, Master Thesis, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kızanlıklılı, Murat M. (2014). *Otel İşletmelerinde Duygusal Emek Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koç Çakan, B. (2013). *Konut Sektöründe Beyaz Yaka Çalışanların İş Doyumu Ve Duygusal Zekâlarının Yaşam Doyumları Üzerine Etkisi*, Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, Ahmet (2007). *Örgütlerde Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini İle İlişisine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Konrad, Stefan and Hendl, Claudia (2001). *Duygularla Güçlenmek*. (Çeviren: Meral Taştan). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Korkmaz, Mehmet (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (1), 117-139.
- Korunka, Christian, Tement, Sara, Zdrehus Cristina and Borza, Adriana (2010). *Burnout: Definition, Ecognition and Prevention Approaches*. Boit.

- Köksel, Lale (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Kruml, Susan M., and Geddes, Deanna (2000). Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly*, 14 (1), 8-49.
- Kundu, Kaushik (2007). Development of conceptual Framework of Organizational Climate. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 12, 99-108.
- Kuoppala, Johanna (2013). Job Satisfaction: Case: Lillbacka Powerco.
- Kuruüzüm, Ayşe, Irmak, Sezgin ve Çetin, Emre İ. (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Bilig Bahar*, 53, 183-198.
- Kurt, Zeylan (2013). *Duygusal Emek Faktörünün Yabancılaşmaya Etkisi: İstanbul' daki Seyahat İşletmeleri ve Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Kuyumcu, Nilay M. (2011). *Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Niğde.
- Kuyumcu, Behire (2012). *Üniversite Öğrencilerinin Duygularını Fark Etmeleri ve İfade Etmeleri ile Psikolojik İyi Oluşları: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma*, Doktora Tezi, Ankara.
- Küçük, M. (2008). *Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi Üzerine Ve Eğiticilerin Performansına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Lakshman, C and Rai, Sumita (2014). Organizational Culture And Commitment Among Lay-Off Survivors: A Tale Of Two Mncs In India. *South Asian Journal Of Management*, 21 (4), 7-26.
- Latif, Abdul (2010). *Relationship Between Organizational Climate and Nurses' Job Satisfaction in Bangladesh*, Prince of Songkla University.

- Lazányi, Kornélia (2011). Organizational Consequences of Emotional Labour in Management. *Applied Studies In Agribusiness And Commerce*, (5), 125-130.
- Lazányi, Kornélia R. (2009). Factors Affecting Emotional Labour, Emotional Labour in Oncology, Doctoral Thesis, *Budapest*.
- Lee, Eunju, Esaki, Nina, Kim, Jeehoon, Greene, Rose, Kirkland, Kristen, and Mitchell-Herzfeld, Susan (2013). Organizational Climate and Burnout Among Home Visitors: Testing Mediating Effects of Empowerment. *Children and Youth Services Review*, 35 (4), 594-602.
- Leighton, Catherine L. (2012). Workplace Emotion Regulation: Making the Case for Emotional Labour and Emotion Work.
- Lopes, Paula N., Grewal, Daisy, Kadis, Jessica Gall, Michelle and Salovey, Peter (2006). Evidence That Emotional Intelligence Is Related To Job Performance And Affect And Attitudes At Work. *Psicothema*, 18, 132-138.
- Lord, Robert G. and Kanfer, Ruth (2002). Emotions and Organizational Behavior. *Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior*, 5-19.
- Maamari, Bassem E and Messarra Leila C. (2012). An Emprical Study of the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Management*, 12 (3), 165-174.
- Macon, Kelley M. (2012). Bureaucratic Regulation And Emotional Labor: Implications For Social Services Case Management.
- Malkoç, Arif (2011). *Örgüt İklimi ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki Öncüllük Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Mann, Sandi (2007). Expectations of Emotional Display in the Workplace An American/British Comparative Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (6), 552-570.
- Mastracci, Sharon H., Newman, Meredith A. and Guy, Mary E. (2006). Appraising Emotion Work: Determining Whether Emotional Labor is Valued in Government Jobs. *The American Review of Public Administration*, 36 (2), 123-138.

- McAuley, John, Duberley, Joanne and Johnson, Phil (2007). *Organization theory: Challenges and Perspectives* (1. Baskı). Pearson Education.
- McMurray, Adela J., Scott, D. R., and Pace, R. Wayne (2004). The Relationship Between Organizational Commitment And Organizational Climate İn Manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (4), 473-488.
- McShane, S. L. And Glinow, M. A. (2015). *Organizational Behavior*, 7th Edition. (www.mcgrawhill.ca/college/mcshane)
- Meier, Kenneth J., Mastracci, Sharon H. and Wilson, Kristin (2006). Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Emprical Examination of the Link to Performance. *Public Administration Rewiew*, November-December, 899-909.
- Mengenci, Cengiz (2015). İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi/To Examine Relationship Between Job Satisfaction, Emotional Exhaustion and Emotional Laboring. *Ege Akademik Bakış*, 15 (1), 127-139.
- Mercan, Nuray (2007). *Örgütlerde Mobing'in Örgüt İklimiyle ilişkisine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Miller, Janice S. ve Cardy, Robert L. (2000). Self-Monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (6), 609-626.
- Miller, Katherine I., Considine Jennifer, and Garner Johny (2007). Let Me Tell You About My Job: Exploring the Terrain of Emotion in the Workplace. *Management Communication Quarterly*, 20 (3), 231-260.
- Mittal, Manish and Chhabra, Shreshth (2011). A Study of Emotional Labour and Burnout Symptoms in Teachers. *Global Management Review*, 5 (4), 55-67.
- Moran, Thomas E. and Volkwein. Fredericks J. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45 (1), 19-46.
- Morris, Andrew J. and Feldman, Daniel C. (1996). The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Emotional Labor. *Academy Of Management Review*, 21 (4), 986-1010.

- Mumcuoğlu, Özlem (2002). *Bar-On Duygusal Zeka Testi'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik Ve Geçerlik Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Naseer, Zainab, Chishti, Saeed-Hassan, Rahman, Fazalur and Jumani, Nabi B. (2011). Impact of Emotional Intelligence on Team Performance in Higher Education Institutes. *International Online Journal of Educational Sciences*, 3 (1), 30-46.
- Nelson, S. G. (2013). *Organizational Climate and Hospital Infection Preventionists*, Doctoral Dissertation Thesis, Columbia University
- Noordin, Fazuiah, Omar, Safiah, Sehan, Syakirarohan and Idrus, Shukriah (2010). Organizational Climate and Its Influence On Organizational Commitment. *International Business & Economics Research Journal*, 9 (2), 1-9.
- Nur İplik, Fatma, Topsakal, Yunus and İplik, Esengül (2014). The Effects of Emotional Labor on Job Attitudes of Hotel Employees: Mediating and Moderating Roles of Social Support and Job Autonomy. *International Review of Management and Marketing*, 4 (3), 175-186.
- Onay, Meltem (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11 (4), 587-600.
- Oral, Lale ve Köse, Sevinç (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 463-492.
- Öge, Serdar H. (1996). *Örgüt İklimi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Öge, Serdar H. (2001). Örgüt İklimi. *Selçuk İletişim*, 1 (4), 132-143.
- Önen, Lerzan (2008). *Örgüt İklimi Üzerinde Kültürün Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özaslan, Burcu Ö., Acar, Aslı B., ve Acar, Ahmet C. (2009). Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik

- Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 20 (64), 98-111.
- Özdede, Ahmet (2010). *Bir Yükseköğretim Kurumunda, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olan ve Olmayan Birimler Arasındaki Örgüt İklimi Farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Özdemir, Fatih (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Süral Özer, Pinar, Topaloglu, Tayfun and Timurcanday Özmen, Ömür N. (2013). Destekleyici Örgüt İkliminin, Psikolojik Sermaye ile İş Doyumu İlişkisinde Düzenleyici Etkisi/The Moderating Effect of Supportive Organizational Climate on Psychological Capital and Job Satisfaction Relationship. *Ege Akademik Bakış*, 13 (4), 437-447.
- Özkan, Gülden (2011). Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi: Çağrı Merkezlerinde Bir Uygulama Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Eskişehir.
- Özkanan, Arzu (2009). *Örgüt İklimi Ve Tükenmişlik İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özkaplan, Nurcan (2009). Duygusal Emek ve Kadın İş/Erkek İş. *Çalışma ve Toplum*, 2 (21), 15-23.
- Özkuş, Yasemin (2013). *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özsoy, İhsan (2012). *Örgüt İklimi, Öz Liderlik ve İş Tatminin Ar-Ge Performansına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Ssavunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pala, Tuğba (2008). *Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi ve Boyutları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Parker, Christopher P. vd. (2003). Relationships Between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta - Analytic. *Review Journal Of Organizational Behavior*, 24 (4), 389-416.
- Patterson, Malcolm, Warr, Peter and West, Michael (2004). Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (2), 193-216.
- Pehlivan, Ulaş (2009). *Atipik İstihdamda Örgüt İklimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Polatkan, Nahide N. (2016). *Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Popa, Brinduşa M. (2011). The Relationship Between Performance and Organizational Climate. *Journal of Defense Resources Management*, 2 (2), 137-142.
- Porzse, Gobar, Takacs, Sandor, Csedo, Zoltan, Berta, Zoltan, Sara, Zoltan and Fejes, Jozsef (2012). The Impact of Creative Organizational Climate on The Innovation Activity of Madical Devices Manufacturing Firms in Hungary. *European Journal of Business and Management*, 4 (13).
- Poskey, Mike (2006). The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace, Why It Matters More than Personality. *Retrieved April, (17)*.
- Pozveh, Asghar Zamani, and Karimi, Fariba (2017). The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behaviors of The Staff Members İn The Department of Education in Isfahan City. *International Journal Of Educational And Psychological Researches*, 3 (1), 53.
- Pugh, Daouglas S. (2001). Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1018-1027.

- Pugliesi, Karen (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction and Well-Being. *Motivation and Emotion*, 23 (2), 125-126.
- Pulat, İpek (2010). *Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Putter, Lars (2010). *Organizational Climate and Performance. The Relation Between Organizational Climate and Performance and An Investigation of The Antecedents of Organizational Climate*, Graduation Thesis Master of Science in Management of Technology, Delft University of Technology.
- Rafaelli, Anat (1989). When Clerks Meet Customers: A Test of Variables Related to Emotional Expressions on the Job, *Journal of Applied Psychology*, 74 (3), 385-393.
- Rafaeli, Anat, and Sutton, Robert I. (1987). Expression of Emotion As Part of The Work Role. *Academy of Management Review*, 12 (1), 23-37.
- Rani, Reena Rani, Poonam (2014). Influence of Organizational Climate of Elementary Schools on Job Satisfaction of Elementary Teachers. *International Journal of Science, Environment and Technology*, 3 (2), 652-658.
- Raza, Syed A. (2010). *Relationship Between Organizational Climate And Performance Of Teachers İn Public And Private Colleges Of Punjab*, Arid Agriculture University, Rawalpindi, Pakistan. ([http://www. google. com/url](http://www.google.com/url).)
- Richmond, Sandra M. (1997). *The Demands-Control Model in Fast-Food Restaurants: Effects of Emotional Labor, Customer Treatment, Demands, Control, and Support*, The University of Arizona.
- Salami, Samuel O. (2007). Moderating Effect of Emotional Intelligence on the Relationship Between Emotional Labour and Organizational Citizenship Behaviour. *European Journal of Social Ssciences*, 5 (2), 142-150.
- Salovey, Peter and Mayer, John D (1990). Emotional Intelligence. *Children*, 5 (4), 185-211.

- Sarıkamış, Çiğdem (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş. 'de Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Savaş, Ahmet C. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Duygusal Emek Ve Duygusal Zekâ Yeterliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Schneider, Benjamin, Brief, Arthur P. and Guzzo, Richard A. (1996). Creating a Climate and Culture For Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 24 (4), 7-19.
- Schneider, Benjamin, Salvaggio, Amy N. and Subirats, Montse (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 220-229.
- Scott, Brent A., and Barnes, Christopher M. (2011). A Multilevel Field Investigation of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawal, and Gender. *Academy of Management Journal*, 54 (1), 116-136.
- Selamat, Nurharani, Samsu, Nur Z., Shaminah, Nur and Kamalu, Mustafa (2013). The Impact Of Organizational Climate On Teachers' Job Performance. *Educational Research Ejournal*, 2 (1), 71-82.
- Serin, Selçuk (2014). *Duygusal Emegin Tükenmişlik ve İş Tatminine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sertkaya, Hale (2009). *Örgüt İkliminin Muhtemel Örgütsel Krizleri Önleme Hazırlıkları İle İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Shalley, Christina E., Gilson, Lucy L. and Blum, Terry C. (2000). Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 215-223.

- Shipley, Natalie L., Jo Jackson, Mary and Segrest, Sharon L., (2010). The Effects Of Emotional İntelligence, Age, Work Experience, And Academic Performance. *Research in Higher Education Journal*, 9 (1), 1-18.
- Smith, Peter K., Singer, Monika, Hoel, Helge, and Cooper, Cary L. (2003). Victimization in The School And The Workplace: Are There Any Links?, *British Journal of Psychology*, 94 (2),175-188.
- Sofianos, Theodore J. (2005). *The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction as Reported By Community College Executive Secretaries and/or Asossociates to The President*, University of Florida. (Erişim Tarihi, 03.01.2016) (<http://ufdc.ufl.edu/AA00011363/00001>).
- Sönmez, Kadriye (2014). *Sağlık Sektöründe Örgüt İkliminin İş Doyumuna Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Steinberg, Ronnie J. and Figart, Deborah M. (1999). Emotional Labor Since The Managed Heart. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 8-26.
- Sutton, Robert I. ve Rafaeli, Anat (1988). Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores, *The Academy of Management Journal*, 31 (3), 461-487.
- Şahinkaya, Burcu (2006). *Yöneticilik Ve Liderlikte Duyusal Zekâ*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri, Balıkesir.
- Şengül, Arzu (2009). Hizmet İşletmelerinde Yüksek İlişi Kalitesine Ulaşılmasında Sınır Birim İşgörenlerinin Duygu İşçisi Olarak Değerlendirilmesi, *Ege Akademik Bakış*, 9 (4), 1193-1211.
- Şimşek, Şerif M. ve Çelik, Adnan (2012). *Yönetim ve Organizasyon* (4. Baskı). Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Şişman, Mehmet (1995). Örgüt Kavramının Kültürel Açıdan Çözümlemesi Ve Eğitim Örgütleri. *Eğitim Yönetimi*, 1 (1), 79-94.
- Tao, Ye (2016). *Relationship Between Emotional Labor, Leader Member Social Exchange, And Affective Commitment: A Empirical Study Of Clinicians İn*

- Hospitals In China*, Doctoral Dissertation Thesis, Instituto Universitario de Lisboa.
- Thompson, Adam (2012). *The Effect of Organizational Climate on Learning Orientation: The Moderating Effect of Chronic Stress. A Thailand Case Study*, Master Thesis, Webster University.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma yaşamında örnek olaylar: Motivasyon, İş tutumları, İş stresi, İletişim, Mülakat, Performans değerlendirme, Eğitim, Örgüt iklimi, Örgüt kültürü*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Tokat, Bülent ve Aşkun, Cem İ. (2003). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*. İstanbul: Eğitsel Yayın.
- Tokmak, İsmail (2014). Duygusal Emek ile İşe Yabancılaşma İlişkisinde Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi. *Journal Of Business Research Turk*, 6 (3), 134-156.
- Topçu, Demet (2006). *İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgüt İklimi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Torland, Monica (2013). *Emotional Labour and the Job Satisfaction of Adventure Tour Leaders in Australia*, Southern Cross University, Australia.
- Torun, G. S. (2012). Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerine Etkisi <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/orgut-kulturunun-calisan-baglilik-uzerine-etkisi/150>. Erişim Tarihi: 12.02.2015.
- Töremen, Fatih and Çankaya, İbrahim (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1 (1), 33-47.
- Truta, Camelia (2014). Emotional Labor and Motivation in Teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 791-795.
- Tsai, Chaur-luh (2014). The Organizational Climate and Employees' Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30 (3), 373-392.
- Tsang, Kwok Kuen (2011). Emotional Labor of Teaching. *Educational Research*, 2 (8), 1312-1316.
- Tuğrul, Ceylan (1999). Duygusal Zeka. *Klinik Psikiyatri*, 1, 12-20.

- Tunçay, Esra (2013). *The Role Of Leadership Style in The Relationship Between Organizational Climate And Burnout*, Master's Thesis, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuna, Muharrem ve Şalvarcı, Simge (2017). Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4 (3), 106-121.
- Tutar, Hasan ve Altınöz, Mehmet (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (02), 196-218.
- Türk Dil Kurumu Sözlük, 2013.
- Türkay, Oğuz, Ünal, Aydın ve Taşar, Osman (2011). Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emegin İşe Bağlılığa Etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14), 201-222.
- Türker, Ali (2016). Duygusal Zeka ve Duygusal Emegin Satış Performansına Etkisi: Acenta Temsilcileri Üzerine Bir Uygulama. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 18 (1), 72-96.
- Türkiye Bankalar Birliği, (<https://www.tbb.org.tr/tr>),_Erişim Tarihi: 05.10.2016.
- Ural, Ayhan (2014). Gazi Üniversitesi'nde Örgütsel İklim. *Amme İdaresi Dergisi*, 47 (2), 145-165.
- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. (Geliştirilmiş 2. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık,
- Ünler Öz, Ela (2007). *Effect of Emotional Labor on Employees Work, Outcomes*, Published Doctoral Dissertation, Marmara University, İstanbul.
- Ünlü, Onur ve Yürür, Senay (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme Ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 183-207.
- Varol, Muharrem (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 44 (1).
- Varol, Muharrem (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

- Wallace, Joseph, Hunt, James and Richards, Christopher (1999). The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Climate And Managerial Values. *The International Journal of Public Sector Management*, 12 (7), 548-564.
- Wallace, Ruth A. and Wolf, Alison (2012). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları: Klasik Geleneğin Geliştirilmesi*. (Çevirenler: Leyla Elburuz ve M. Rami Ayas). İzmir: Punto Yayınları.
- Waters, L. K., Roach, Darrell and Batlis, Nick (1974). Organizational Climate Dimension and Job-Related Attitudes. *Personnel Psychology*, 27, 465-476.
- Wharton, Amy S. and Erickson, Rebecca C. (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, Amy S. (2009). The Sociology of Emotional Labor. *The Annual Review of Sociology*, 35, 147-165.
- Yagil, Dana (2008). When The Customer Is Wrong: A Review of Research on Aggression and Sexual Harassment in Service Encounters. *Aggression and Violent Behavior*, 13 (2), 141-152.
- Yakar, Sesin (2015). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ve Tükneşlilik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yalçın, Aslı (2010). *Emotional Labor: Dispositional Antecedents And The Role Of Affective Events*, Publication of Master Thesis, The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University, Ankara.
- Yao, Xiuping, Yao, Meilin, Zong, Xiaoli, Li, Yulan, Li, Xiying, Guo, Fangfang and Cui, Guanyu (2015). How School Climate Influences Teachers' Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Emotional Labor. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12 (10), 12505-12517.
- Yaşar, Özlem (2005). *Örgütsel Güvenin Örgüt İklimine Etkisi; Gaziantep Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Yelkikalan, Nazan (2006). 21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka.
- Yeni, Zehra (2015). *Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Duygusal Emek Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Yıldız, Fatma Z. (2017). *Duygusal Emek ve Yabancılaşma İlişkisi: Kabin Memurları Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yoğun, Ayşe E. (2016). Commitment and Burnout: Mediator Role of the “Emotional Labor”. *Eurasian Journal of Business and Management*, 4 (2), 28-40.
- Yoo, Sun J., Huang, Wen-Hao and Lee, Da Ye (2012). The Impact Of Employee’s Perception Of Organizational Climate On Their Technology Acceptance Toward E-Learning İn South Korea. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 4 (3), 359-378.
- Yüceler, Aydan (2005). *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zaganjori, Orhan (2016). *An Empirical Research On The Relationship Between Emotional Labor And Work Alienation*, Mater Thesis, Selçuk University Graduate Sschool of Social Science Department of Management, Konya.
- Zapf, Dieter (2002). Emotion Work And Psychological Well-Being A Review Of The Literatüre And Some Conceptual Considerations, *Human Resource Management Review*, 12, 237- 268.
- Zerenler, Muammer (2011). Örgütsel Sinizm. (Editör: Aykut Bedük). *Örgüt Psikolojisi- Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular*. Konya: Atlas Akademi, 97-118.
- Zeybek, Keziban (2010). *Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Zhang, Jianwei and Liu, Yuxin (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, 2 (2), 189-201.



EKLER

EK-1

ÖRGÜT İKLİMİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yapılmakta olan “ÖRGÜT İKLİMİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA ” konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir.

Bu araştırma, tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak olup **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Hiçbir biçimde başka kurum ve şahıslara verilmeyecektir. Kurum ismi değil sektörü tezde kaynak olarak belirtilecektir.

Çalışmaya yapacağımız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Tez Danışmanı: Prof.Dr.: Aykut BEDÜK

Tez Sahibi: Kezban AY

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

A- DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? Kadın Erkek
2. Sektörünüz? Kamu Bankası Özel Banka
3. Yaşınız? 20-25 26-30 31-35 36-40 41 ve üzeri
4. Medeni Durumunuz? Evli Bekar
5. Eğitim Durumunuz? Lise Önlisans Lisans Lisans üstü
6. Kurumunuzdaki Hizmet Süresiniz?
 1 Yıldan Az 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16 Yıldan Fazla
7. Pozisyonunuz?
 Gişe Yetkilisi Servis Yetkilisi Satış ve Müşteri Temsilcisi Diğer

B- ÖRGÜT İKLİMİ

Aşağıda çeşitli ifadeler sıralanmıştır. Lütfen, her ifadeyi dikkatlice okuyup, sözü edilen düşünceye ne ölçüde katıldığınız uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

1=**Kesinlikle Katılıyorum** 2=**Katılıyorum** 3=**Fikrim Yok** 4=**Katılmıyorum** 5=**Kesinlikle Katılmıyorum**

KURUMUMDA,		Kesimlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesimlikle Katılmıyorum
1	İyi bir takımın üyesi olduğumu hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yönetim kararlarımı teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Çalışanlar birbirine güvenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Görev aldığım projelerde sorumlu kişinin kim olduğunu bilmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Yapılan bir işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Genellikle belirlenen hedeflere inanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Bireysel ve grup performansını geliştirmek için baskı hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona olan güvenini azaltır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Başarılı çalışanların ilerlemesini sağlayan bir terfi sistemi vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Bu kurumda olup biten olaylara önem veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	İşimi kendi işim gibi sahiplenirsem yükselebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Çalışanlar kuruma bağlıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

C-DUYGUSAL EMEK

Aşağıda çeşitli ifadeler sıralanmıştır. Lütfen, her ifadeyi dikkatlice okuyup, sözü edilen düşünceye ne ölçüde katıldığınız uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

1=**Kesinlikle Katılıyorum** 2=**Katılıyorum** 3=**Fikrim Yok** 4=**Katılmıyorum** 5=**Kesinlikle Katılmıyorum**

DUYGUSAL EMEK		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Müşterilerle ilgilenirken şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Müşterilere, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Müşterilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Müşterilere sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Müşterilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Müşterilere sergilediğim duygular samimidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Müşterilere sergilediğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Kezban AY KAYMAK
Doğum Yeri : Anamur
Doğum Tarihi : 04.08.1987

Lisans Bilgileri : Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Yabancı Diller : İngilizce

Yayımlar

Duman, Levent, Bedük, Aykut, Köylüoğlu, Selçuk, A. and Ay, Kezban (2015). Entrepreneurship Culture at SMEs: A Case Study in Konya. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 492-501.

Çetinkaya, Ali Şükrü ve Kezban, AY (2017). Kosgeb Girişimcilik Desteklerinin Amacına Ulaşma Düzeyi: Konya İli Araştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17, 19-34.