



**T.C.**

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**DUYGUSAL EMEĞİN BİREYLERİN DEĞİŞİME DİRENÇ  
OLGULARI ÜZERİNE ETKİSİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**

**Zeki ARSLAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZİRAN 2020**



T.C.

**TOROS ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**DUYGUSAL EMEĞİN BİREYLERİN DEĞİŞİME DİRENÇ  
OLGULARI ÜZERİNE ETKİSİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ**

**Zeki ARSLAN**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZİRAN 2020**

## ETİK BEYAN

Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

04 / 06 / 2020

Zeki ARSLAN

# DUYGUSAL EMEĞİN BİREYLERİN DEĞİŞİME DİRENÇ OLGULARI ÜZERİNE ETKİSİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Zeki ARSLAN

TOROS ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

2020

## ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı, emek yoğun olarak faaliyet gösteren hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emek gösterimlerinin değişime direnç olgusu üzerindeki etkisini belirlemektir.

Çalışmanın örneklem grubunu Mersin ilinde faaliyet gösteren hizmet sektöründe çalışan 579 katılımcı oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Bu kapsamda hazırlanan anket formu, Mersin ilinde hizmet sektöründe yer alan işletme çalışanlarına yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 39 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 6 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise 28 ifadeden oluşan duygusal emek (3 boyut 13 madde) ve değişime direnç (3 boyut 15 madde) ölçekleri bulunmaktadır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları ile analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, ilk aşamada çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular, çalışanların değişime direnç üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. İkinci aşamada çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri onları bilişsel tepkilerini, duygusal tepkilerini, davranışsal tepkileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarakta, çalışanların yaşları ve çalışma süreleri bağımsız değişken olarak dikkate alınmış ve bağımlı değişken değişime direnç üzerinde etkileri analiz sonucunda çalışanların yaşı ve çalışma sürelerinin, değişime direnç algıları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, Değişime Direnç, Hizmet Çalışanları

**THE EFFECT OF EMOTIONAL LABOUR ON THE CONCEPTS OF  
INDIVIDUALS ABOUT THE RESISTANCE TO CHANGE: THE CASE  
OF MERSİN PROVINCE**

**(M. Sc. Thesis)**

**Zeki ARSLAN**

**TOROS UNIVERSITY  
GRADUATE EDUCATION INSTITUTE**

**2020**

**ABSTRACT**

The aim of this study is to determine the effect of emotional labor performances on individuals perception of resistance to cahange in service sector.

The study is conducted on a randomly chosen sample consists of 579 participants working in the service sector operating in Mersin. Questionnaire technique was preferred as the data collection method. The questionnaire consists of two parts and a total of 39 statements. In the first part, there are 6 statements related to demographic variables. In the second part, there are 28 statements related to emotional labor (3 dimensions 13 items) and resistance to change (3 dimensions 15 items). The questionnaire prepared in this context was applied face-to-face to the subjects. The obtained data were analyzed using SPSS and AMOS programs.

The results of the analysis revealed that the emotional labor of employees, such as superficial role-play, deep role-play and natural emotions, increases the resistance to managerial changes. In addition, the emotional labor performances of the employees positively affect their cognitive, emotional and behavioral responses. However, there is insufficient evidence that the age and working time of employees affect resistance to change

**Key words:** Emotional Labor, Resistance to Change, Service Employees

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince engin bilgisinden ve tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu yapıcı yaklaşım, hoşgörü ve sabır dolayısıyla değerli hocam tez danışmanım Doç.Dr. Abdullah ÇALIŞKAN'a

Tezimin veri toplama aşamasında değerli değerli katkıları için abim Ahmet ARSLAN'a Kardeşim Zafer ARSLAN'a

Yaşamım boyunca maddi ve manevi desteklerini her zaman üzerimde hissettiğim canım aileme sonsuz sevgilerimi sunarım.

Son olarak, anket çalışmasında desteklerini esirgemeyen tüm katılımcılara çok teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	xii
ŞEKİLLERLİSTESİ .....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ.....	1
➤ Araştırma Probleminin Tanımı .....	1
➤ Araştırmanın Önemi.....	2
➤ Araştırmanın Yöntemi.....	2
➤ Varsayımlar* .....	3
➤ Araştırmanın Kısıtları .....	3
➤ Tanımlar .....	3

## BİRİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL EMEK

1. DUYGUSAL EMEK .....	5
1.1. Kavram Olarak Duygu ve Emek .....	5
1.1.1. Duygu tanımı.....	5
1.1.2. Emek tanımı .....	6
1.2. Duygusal Emek.....	7
1.2.1. Kavram olarak duygusal emek.....	7
1.2.2. Duygusal emek yaklaşımları.....	10
1.2.2.1. Hochschild yaklaşımı (1983).....	10
1.2.2.2. Ashfort ve Humprey yaklaşımı (1993) .....	13
1.2.2.3. Morris ve Feldman yaklaşımı (1996).....	15
1.2.2.4. Grandey yaklaşımı (2000).....	18
1.3. Duygusal Emegin Boyutları .....	19
1.3.1. Yüzeysel rol yapma .....	19

1.3.2. Derinden rol yapma .....	20
1.3.3. Samimi (doğal) duygular.....	21
1.4. Duygusal Emeğe Etki Eden Faktörler .....	22
1.4.1. Bireysel faktörler .....	22
1.4.1.1. Cinsiyet.....	22
1.4.1.2. Yaş .....	23
1.4.1.3. Medeni durum .....	24
1.4.1.4. Eğitim durumu .....	24
1.4.1.5. İş tecrübesi .....	24
1.4.2. Örgütsel davranış .....	25
1.4.2.1. Duygusal davranış kuralları.....	25
1.4.2.2. Otonomi.....	25
1.4.2.3. Görev rutinliği .....	26
1.4.2.4. Sosyal destek .....	26
1.5. Duygusal Emegın Sonuçları .....	27
1.5.1. Olumlu sonuçlar.....	27
1.5.1.1. Duygusal bağıllık.....	27
1.5.1.2. İş tatmini .....	28
1.5.1.3. Yüksek performans .....	28
1.5.1.4. Ekonomik fayda.....	29
1.5.1.5. Müşteri ilişkilerinde başarı .....	29
1.5.2. Olumsuz sonuçlar .....	29
1.5.2.1. Tükenmişlik .....	30
1.5.2.2. İş- Aile çatışması.....	30
1.5.2.3. İş bırakma eğilimi.....	31
1.5.2.4. Rol çatışması .....	31



## İKİNCİ BÖLÜM DEĞİŞİME DİRENÇ

2. DEĞİŞİME DİRENÇ.....	32
2.1. Değişim Olgusu.....	32
2.1.1. Değişimin tanımı ve önemi.....	32
2.1.1.1. Tanımı .....	32
2.1.1.2. Önemi .....	35
2.1.2. Değişimin nedenleri .....	36
2.1.2.1. İçsel nedenler .....	36
2.1.2.2. Dışsal nedenler.....	38
2.1.3. Değişimin çeşitleri.....	39
2.1.3.1. Mikro ve makro değişim.....	39
2.1.3.2. Planlı ve plansız değişim .....	39
2.1.3.3. Ani ve zamana yayılmış değişim .....	40
2.1.3.4. Reaktif ve proaktif değişim .....	40
2.1.3.5. Aktif ve pasif değişim.....	40
2.1.4. Değişimin sonuçları.....	41
2.2. Değişime Direnç.....	42
2.2.1. Değişime direnç tanımı ve önemi.....	42
2.2.1.1. Tanımı .....	42
2.2.1.2. Önemi .....	44
2.2.2. Değişime direncin nedenleri.....	45
2.2.2.1. Kişisel nedenler.....	45
2.2.2.2. Sosyolojik nedenler .....	46
2.2.2.3. Ekonomik nedenler .....	47
2.2.2.4. Organizasyonel nedenler .....	47
2.2.3. Değişime direncin boyutları.....	48
2.2.3.1. Bilişsel tepki .....	50

2.2.3.2. Duygusal tepki .....	51
2.2.3.3. Davranışsal tepki.....	51
2.2.4. Değişime direncin sonuçları.....	52
2.2.4.1. Olumlu sonuçları.....	52
2.2.4.2. Olumsuz sonuçları.....	53
2.2.5. Değişime direnci azaltacak etkenler.....	53
2.2.5.1. Önceden haber verme .....	53
2.2.5.2. Eğitim .....	54
2.2.5.3. İletişim .....	54
2.2.5.4. Bağlılık ve katılım.....	55
2.2.5.5. Destek .....	55
2.2.5.6. Taviz verme.....	56
2.2.5.7. Pazarlık ve ikna etme.....	56
2.2.5.8. Manipülasyon ve kooptasyon .....	56
2.2.5.9. Vizyon ve misyon.....	57

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### DUYGUSAL EMEK DEĞİŞKENİ VE DEĞİŞİME DİRENÇ DEĞİŞKENİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

3. DUYGUSAL EMEK DEĞİŞKENİ VE DEĞİŞİME DİRENÇ DEĞİŞKENİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ.....	58
3.1. Duygusal Emek Değişkeni ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	58
3.2. Değişime Direnç Değişkeni ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	60

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

#### DUYGUSAL EMEĞİN BİREYLERİN DEĞİŞİME DİRENÇ OLGULARI ÜZERİNE ETKİSİ: MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

4. DUYGUSAL EMEĞİN BİREYLERİN DEĞİŞİME DİRENÇ OLGULARI ÜZERİNE ETKİSİ, MERSİN İLİ ÖRNEĞİ.....	63
--	----

4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	63
4.1.1. Araştırmanın konusu.....	63
4.1.2. Araştırmanın amacı.....	63
4.1.3. Araştırmanın önemi.....	63
4.2. Araştırma Soruları.....	64
4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	65
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	66
4.5.1. Evren ve örneklem .....	66
4.5.2. Veri toplama araçları .....	69
4.5.2.1. Duygusal emek ölçeği (DE).....	69
4.5.2.2. Değişime direnç ölçeği (DA) .....	72
4.5.3. Veri toplama ve değerlendirme tekniği .....	74
4.6. Araştırmanın Bulguları .....	75
4.6.1. Değişkenlerle ilgili betimleyici bulgular .....	75
4.7. Değişkenler Arası İlişkiler.....	76
4.8. Demografik Gruplardaki Farklılıklar.....	76
4.9. Çalışanların Değişime Direnç Algılarını Yordayan Değişkenler: Regresyon Analizi Bulguları .....	80

## BEŞİNCİ BÖLÜM SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....	83
ÖNERİLER.....	86
EKLER.....	103
ÖZGEÇMİŞ .....	106

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 4. 1. Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları .....	66
Tablo 4. 2. Betimleyici istatistikler .....	69
Tablo 4. 3. Döndürülmüş faktör matrisi .....	70
Tablo 4. 4. Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri.....	71
Tablo 4. 5. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	71
Tablo 4. 6. Duygusal emek Cronbach alfa güvenirlik katsayıları .....	72
Tablo 4. 7. Döndürülmüş faktör matrisi .....	73
Tablo 4. 8. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri.....	73
Tablo 4. 9. Değişime direnç Cronbach alfa güvenirlik katsayıları.....	74
Tablo 4. 10. Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler .....	75
Tablo 4. 11. Değişkenler arası korelasyon değerleri .....	76
Tablo 4. 12. T testi bulguları .....	77
Tablo 4. 13. T testi bulguları .....	77
Tablo 4. 14. ANOVA testi bulguları .....	78
Tablo 4. 15. ANOVA testi bulguları .....	78
Tablo 4. 16. ANOVA testi bulguları .....	79
Tablo 4. 17. ANOVA testi bulguları .....	79
Tablo 4. 18. Regresyon analizi .....	81
Tablo 4. 19. Regresyon analizi .....	81
Tablo 4. 20. Regresyon analizi .....	82
Tablo 4. 21. Hipotez testi sonuçları.....	82

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 4. 1. Araştırma modeli.....	65
Şekil 4. 2. Eğitim durumu.....	67
Şekil 4. 3. Cinsiyet.....	67
Şekil 4. 4. Medeni hal.....	68
Şekil 4. 5. Gelir durumu .....	68

## KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklama</b>
<b>BT</b>	Bilişsel Tepki
<b>DA</b>	Değişime Direnç Ölçeği
<b>DD</b>	Doğal Duygular
<b>DE</b>	Duygusal Emek Ölçeği
<b>DĞŞD</b>	Değişime Direnç
<b>DRY</b>	Derinden Rol Yapma
<b>DVRT</b>	Davranışsal tepki
<b>DYGT</b>	Duygusal Tepki
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>YRY</b>	Yüzeysel Rol Yapma

## GİRİŞ

Günümüz çalışma hayatında çok hızlı bir değişim görülmektedir. Çevre şartlarının sürekli olarak değişmesi karşısında bu şartlara ayak uydurabilmek hem çalışanların hem de işletmeler açısından bir mecburiyet olmuştur. Bu durum, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ve çalışanlar için daha da önem arz etmektedir.

Emek yoğun olarak faaliyet gösteren hizmet sektörünün önem kazanması, çalışma hayatında işletmelerin daha iyi hizmet verebilme yarışını beraberinde getirmiş, bu yarış doğrultusunda işgörenlerin müşterilere karşı sergilemiş olduğu duygusal emek davranışları verilen hizmetin odak noktasını oluşturmuştur.

Her geçen gün işletmeler arasındaki hizmet yarışının gün be gün şiddetinin artması sosyo-ekonomik gelişmeler, müşteri talepleri, bilgiyi aktif bir çalışma ortamı yaratarak bilgiyi etkin kullanabilme, değişime olan ilgiyi arttırmıştır.

Buradan hareketle bu çalışmada, duygusal emeğin bireylerin değişime direnç olguları üzerinde durularak, duygusal emek değişkenlerinin alt boyutları (yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular) ve değişime direnç alt boyutları (bilişsel tepki, duygusal tepki, davranışsal tepki) arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır.

### ➤ Araştırma Probleminin Tanımı

Mersin ilinde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının duygusal emek değişkeninin değişime direnç değişkeni üzerinde olumlu olumsuz etkisini incelemek.

### ➤ Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, duygusal emek sarf eden çalışanların değişime direnç değişkeni üzerindeki etkisini incelemek. Duygusal emek ve duygusal emeğin üç boyutu olan yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular ile değişime direnç değişkeni arasındaki ilişkiyi ölçmek. Duygusal emek ile değişime direnç ve değişime direncin üç

boyutu olan bilişsel tepki, duygusal tepki ve davranışsal tepki arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını ölçmek amaçlanmıştır.

### ➤ Araştırmanın Önemi

Çalışmada ilgili literatürler incelendiğinde, duygusal emek ve değişime direnç değişkenleri ile ilgili bağımsız araştırmaların mevcut olduğu fakat duygusal emek değişkeni ile değişime direnç değişkeni arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırmanın bulunmadığı görülmektedir. Bu araştırmada duygusal emeğin bireylerin değişime direnç olguları üzerine etkisini hizmet sektöründe, çalışanların baz alınarak incelenmesi açısından ilk olma özelliği taşımaktadır.

Bu araştırma neticesinde ortaya çıkacak bulgular, ileriki dönemlerde yapılacak çalışmalara katkı verecek olması sebebiyle önem arz etmektedir. Araştırmanın literatüre ilişkin sağlayacağı katkının yanı sıra hizmet sektöründe çalışanların sergilemiş oldukları duygusal emek davranışları, işletmelerin gerçekleştireceği değişim sonucunda karşılaştıkları direnci azaltacak strateji ve yöntemlerin bilinmesi işletmelerdeki hizmet kalitesini arttırmaya katkısının olabileceği düşünülmektedir.

### ➤ Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evreni, Mersin’deki hizmet sektörü işletmeleri çalışanları olarak belirlenmiştir. Belirlenen evren doğrultusunda, araştırma örneklemini hizmet sektöründe yer alan işletme çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 10000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 370 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 800 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 622’ si geri dönmüş ve 597 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 18 veri seti çıkartılmış ve 579 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir.

Hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emek gösterimleri ile ilgili algılarını belirlemek üzere Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml



ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin alınarak uyarlanması ve bazı maddelerin ise geliştirilmesi sonucu oluşturulan ve Türkçe'ye uyarlaması Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılan, daha sonra Beğenirbaş ve Çalışkan (2014) tarafından kullanılan, üç boyutlu duygusal emek ölçeği kullanılmıştır.

Hizmet sektörü çalışanlarının değişime direnç düzeylerini belirlemek üzere, Oreg (2006) tarafından geliştirilen ve Çalışkan (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan "Değişime Direnç Ölçeği" kullanılmıştır.

### ➤ Varsayımlar

Araştırmaya katılanların gönüllülük esasına dayanarak, bütün sorulara kendi görüşleri doğrultusunda ve hiçbir baskı altında kalmadan, içten ve tarafsız olarak yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırma örnekleminin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

### ➤ Araştırmanın Kısıtları

Duygusal emeğin bireylerin değişime direnç olguları üzerine etkisini ülkemizde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden veri toplamak hem zaman hem de mekân kısıtlarından dolayı mümkün olmadığı için Mersin ilinde hizmet sektöründeki işletmelerde çalışanlar üzerinden veri toplanarak analizler yapılacaktır. Bu durum ülke çapında hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde geçerli sonuçlar doğurmayacağından çalışmamızı kısıtlamaktadır.

### ➤ Tanımlar

Duygu: sezgisel ve zihinsel tutumda fizyolojik parametreler ve açıklayıcı tutumlar neticesinde gösterilen tutum (Barutçugil, 2002:77).

Emek: İşgörenlerin zihinsel ve fiziksel olarak iş görmelerinin tamamıdır (Önsal, 2012:77).

Duygusal Emek: Fiziksel hareketlerin, jest ve mimiklerin sergilenmesi doğrultusunda duyguların yönetilmesi ve herkes tarafından açıkça gözlenebilmesidir (Hochschild, 1983:6).

Değişim: Mevcut olan konumdan farklı duruma geçilmesi, nicelik ve nitelik özelliklerinin önceki konumlarına göre değişiklik ortaya çıkmasıdır (Koçel, 2011:668; Koçbaş, 1996:291).

Değişime Direnç: İşletme içindeki gerçekleştirilmesi için çaba sarf edilen değişime pürüz çıkarma, şüphe, güvensizlik, gecikme ya da değişimi engelleme gibi işgören davranışlarıdır (Yalçın, 2002:105).

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK

#### 1. DUYGUSAL EMEK

##### 1.1. Kavram Olarak Duygu ve Emek

Duygu ve emeğin kavramsal olarak tanımları bu kısımda incelenmiştir.

##### 1.1.1. Duygu tanımı

Duygu kavramını tarif etmeye yönelik gayretler psikolojinin ilk zamanlarına kadar inilmekle birlikte, duygu kavramının ortak bir tanımı konusunda akademik çevreler çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Duyguyu tarif ederken bazı yazarların olumlu tepkileri, kimilerinin hareketleri altını çizerek belirtmesi, kimilerinin farklı bakış açısı ile bu kavramı içtimai (sosyal) bir süreç ile açıklamaya gayret etmişler, fakat bu kavram üzerinde müşterek bir mutabakat sağlanamamıştır (Seçer, 2005: 815-816).

Kavram olarak duygunun literatürdeki çeşitli çalışmalardan yüzlerce yıldır bilimin birçok disiplinin ilgi alanında olduğu bilinmektedir. James'in 1884 yılında yazdığı makalede, duygunun sadece iç dünyamızda yaşadığımız değişikliklerin fiziksel bir şekilde dışa yansımaları olmadığı, bir uyarıcının etkisiyle hislerimizde meydana getirdiği değişiklik olduğunu tarif etmiş ve duygunun yüzümüzdeki jest ve mimik ifadelerinden bağımsız olamayacağını belirtmiştir (James, 1884: 189-194). Duygu sözcüğü Latince "movere (hareket etme)" kökünden gelmekte olup Duygu; mutluluk, sevinç, üzüntü, korku, nefret, hoşlanma gibi zihni etkileyen, bilme ve bilinçli istek durumlarını fark etmeyi ve birbirinden ayırmayı sağlayan bir durumdur (Akçay ve Çoruk, 2012:4).

Duygu kavramı "öznel bir his durumu" olarak tarif edilmektedir, bu tarifin ana duygular (sevgi, kızgınlık vb.) ile içtimai (sosyal) duyguları (Kıskançlık, utanma vb.) kapsadığı ve sezgi durumunun yoğunluğuna, tutarlılığına ve süresine göre değişiklik gösterdiğini açıklamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1995:99).

Duygu kavramı ile ilgili literatürler irdelendiğinde pek çok farklı tariflerle karşılaşmak mümkündür. Bunlar;

Türk Dil Kurumu (TDK) duyguyu “duyularla algılama, his; belirli nesne, olay veya kişilerin iç dünyasında uyandırdığı izlenim; önsezi, nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği; kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik” şeklinde tarif etmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>) [1]. Güney (2007:266) ise duyguları “Kişilerin içtimai etkileşimlere olumsuz veya olumlu bir şekilde verdikleri yanıt “olarak tarif etmektedir. Barutçugil (2002) ise duyguları “Sezgisel ve zihinsel tutumda fizyolojik parametreler ve açıklayıcı tutumlar neticesinde gösterilen tutum” olarak tarif etmektedir (Barutçugil, 2002:77).

Duygu kavramı ile ilgili tarifler irdelendiğinde, kişilerde oluşan duyguların dışsal ve içsel değişkenlerden etkilendiği duyguların bireyden bireye değişiklik gösterdiği, mekansal ve dönemselsel olarak kişilerin duygularına etki ettiği, zihinsel değişim sergilediği sonucuna ulaşılabilmektedir (Keleş, 2014: 44).

Duygular muayyen(belirli) hadiselerin sonucunda ortaya çıktıkları için karşılıklı reaksiyon ihtiva etmekte ve bu reaksiyonları yönlendirmektedir. Gösterilen duygu kişilerin birbirlerine olan davranışlarına tesir etmektedir. Çalışma yaşamında fiziksel ya da zihinsel emeğin dışında duygu gösterimleri de ortaya çıkmaktadır. İş görenlerin çalışma esnasında duygularının ne şekilde gösterileceği işletme tarafından belirli kurallar düzenlenmiştir, bu kurallar işgörenler üzerinde kontrol mekanizması oluşturmakta, bu durumda kişiye ait olan duygular, iş hayatının girdisi ve rantabilite aracı haline gelerek ticarileşmektedir (Hochschild, 2003: 89).

### **1.1.2. Emek tanımı**

Sermaye, girişimci ve doğa gibi endüstri toplumundaki temel üretim faktörlerinden birisi de emektir (Selvi, 2012: 201). Türk Dil Kurumu'na göre emek, “Bir işin yapılması için harcanan zihinsel ve fiziksel gücü, bir karşılık almak için gösterdiğimiz davranış, gayret ve mücadelelere” denir ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) [2]. Başka bir tarife göre; belirli bir ücret karşılığında iş görmedir ve bu iş görme ara sıra ya da devamlı olabilmektedir (Özbay, 2009:1).

Emek, üretim faktörlerinden (Emek, doğa, girişimci, sermaye) biridir. Kişi yapmış olduğu işin karşılığında ücret alır, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 55. Maddesinin birinci fıkrasında "Emek ücretin karşılığıdır" şeklinde ifade edilmiştir. Önsal'a (2012) göre ise; Üretim faktörlerinden biri olan emek, işgörenlerin zihinsel ve fiziksel olarak işgörmelerinin tamamı olarak adlandırılmaktadır (Önsal, 2012:88).

Emek ile birçok tarif irdelendiğinde emeğin, fiziksel ve zihinsel kapsamından söz ediliyorken duygu boyutundan söz edilmediği görülmektedir, oysaki kişiler yapmış oldukları işlerde fiziksel ve zihinsel emeğin yanında duygusal emek de kullanmaktadırlar (Karakeçili, 2016: 9).

## **1.2. Duygusal Emek**

Duygusal emek kavramının farklı bakış açılarıyla tarifleri bu kısımda incelenecektir.

### **1.2.1. Kavram olarak duygusal emek**

1980'li yıllardan başlayarak duyguların iş yaşamı içerisinde nerede olduğu özellikle emek yoğun olarak faaliyet gösteren hizmet sektörünün gelişmesi ile birlikte çalışma hayatında, duyguların yönetilmesi önem kazanmış ve bununla ilgili araştırmalar yapılmıştır. Bu nedenle günümüz işletmeleri işgörenlerin duygularını belirli bir kalıp içerisine sokma çabaları, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında değer kazanmasını sağlamıştır (Wharton ve Erickson, 1993: 457).

Küreselleşmenin etkisini arttırması ile insan ilişkileri, ekonomik ve işletmecilik faaliyetlerinde önem kazanmıştır, bu da iş yaşamında hizmet bölümünün önemli oranda artış göstermesine sebep olmuştur (Eroğlu, 2014:147). Emek yoğun olarak faaliyet gösteren hizmet bölümünün önem kazanması, çalışma hayatında işletmelerin daha iyi hizmet verebilme yarışını beraberinde getirmiş, bu yarış doğrultusunda hizmeti verenler hizmeti alanlara karşı arkadaşça ve dostça yaklaşması verilen hizmetin odak noktasını oluşturmuştur (Grandey, 2005:893). Bu doğrultuda, işletmeler sundukları temel hizmetleri ile, hizmeti alanlara karşı güler yüzlü ve saygılı bir şekilde davranmayı görevleri olarak kabul etmişlerdir (Eroğlu, 2014:147-148). İşletmeler verilen hizmette kaliteden taviz vermemek için hizmet sunumu esnasında, uyulması gereken normlar koyarlar ve bu

normların uygulanmasını kontrol ederler. İşletmelerde işgörenler, belirli bir ücret karşılığında duygularını kontrol ederek, işletmenin koymuş olduğu kuralları yerine getirir (Köksel, 2009:5). İşgörenler, işletmelerin arzu ettikleri davranış kurallarını icra ederken işgörenlerin asıl duygularını değiştirme esnasında sarf ettikleri gayret, duygusal emek olarak tarif edilir (Eroğlu, 2014:232). Başka bir tarife göre duygusal emek, işletmenin amaçlarına hizmet etmek nedeniyle hem davranışların hem de duyguların düzenlenmesidir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013:315).

İnsanın içinden gelen bir duygu olan gülümsemek iş yaşantısında, işgörene ait bir duygu olmayıp, gülümsemek genel olarak bir iş tarifidir. Hochschild'in (1983) tarif ettiği gibi yönetilen bir kalptir gülümsemek, hizmet karşılığında alınıp satılan bir meta(mal) olarak "Duyguların Ticarileşmesi" dir (Hochschild, 1983:105-118).

Goffman (1959) çalışmasında, kavram olarak duygusal emekle ilgili ilk çalışmaları yapmıştır. Goffman işgörenlerde olmasını istediği davranışları ve işletmelerin işgörenler üzerindeki denetimlerini gözlemlemiştir (Oğuz ve Özkul, 2016:132). Goffman'ın yapmış olduğu çalışmalardan etkilenen Hochschild' da kavramsal olarak duygusal emeği 1983 senesinde "The Managed Heart-Yönetilen Kalp" adlı eserinde ele almıştır (Köse, Oral ve Türesin, 2011:168).

Duygusal emek kavramı, fiziksel hareketlerin, jest ve mimiklerin sergilenmesi doğrultusunda duyguların yönetilmesi ve herkes tarafından açıkça gözlenebilmesidir (Hochschild, 1983:6). Duygusal emek kavramı ile ilgili literatürler irdelendiğinde pek çok farklı tariflerle karşılaşmak mümkündür. Bunlar;

England ve Farkas (1986) çalışmalarında, duygusal emeği "Çalışanların müşterilere karşı davranışlarında empati kurarak müşterilerin duygularını kendi spesifik duygularıymış gibi algılaması" olarak tarif etmiştir (Akt: Özgen, 2010:14).

Ashforth ve Humphrey (1993:90) çalışmalarında, duygusal emeği "Beklenen duyguları hizmet sunumu boyunca arzu edilen şekilde gösterme davranışı" şeklinde tarif etmiştir (Akt: Delen, 2017:46).

Morris ve Feldman (1996:987) çalışmalarında, duygusal emeği “Kişiler arası ilişkilerde işletme tarafından gösterilmesi arzulanan duyguları yerine getirmek için denetleme, planlama ve gösterilen çaba” olarak tarif etmiştir (Akt: Özgen, 2010:14).

Wharton (1999) çalışmasında, duygusal emeği “Duyguların örgütün belirlediği normlar doğrultusunda yönetilmesidir” şeklinde tarif etmiştir (Akt: Delen, 2017:42).

Grandey (2000) çalışmasında, duygusal emeği “Duygusal gösterimleri planlamak amacıyla çalışanların gerçek duygularını gizleyerek işletmenin isteklerini yerine getirmek için rol yapması esnasında harcamış olduğu çaba” şeklinde tarif etmiştir (Akt: Günsel, 2017:67).

Topateş ve Kalfa (2009) çalışmalarında, duygusal emeği “işgörenlerin hizmeti alanlarla yakın bir ilişki kurulmasını gerektiren işlerde işin amaçlarını yerine getirebilmek için göstermek zorunda kaldığı çaba ve duyguların yoğunlaştırılması” olarak tarif etmiştir (Topateş ve Kalfa, 2009:425).

Duygusal emek kavramı ile ilgili tarifler irdelendiğinde hizmeti alanları memnun etmek amacıyla işgörenlerin hizmeti alanlar ile olumlu (pozitif) bir ilişki kurması için duygularına gem vurması ve kendi duygularını sergilemek yerine işletme tarafından istenen duyguları göstermesidir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013:316). Başka bir ifade ile, işgörenlerin işi icra ederken işletmenin işgörenden istediği duyguyu aktarabilecek şekilde hareket etmesi olarak açıklanabilir (Usta ve Akova, 2015:37). Müşteriler tarafından istenilen ve işgörenler tarafından icra edilen işin içerisine duygu ve emeğimizi kattığımızdan dolayı duygusal emek olarak tarif edilir (Çelik ve Turunç, 2011:228).

Hizmet sektöründe hizmeti veren işgören ile hizmeti alan müşteri arasındaki karşılıklı ilişkiler verilen hizmetin kalitesini belirlemektedir. Bu nedenle hizmetin sunumu esnasında işletmeler verilen hizmette, müşterilerine karşı saygı ve güler yüzün işgörenler tarafından sergileneceğini taahhüt ederler. İşletmeler, verilen hizmet kalitesinin sürekliliğini sağlayabilmek için işgörenlerin uyması gereken kuralları düzenler ve düzenlediği kuralların uygulanması için işgörenlerini denetlemektedirler. İşletmelerin düzenlediği kurallara uyulması için işgörenlerin göstermiş olduğu duygusal çaba da duygusal emek olarak tarif edilmektedir (Eroğlu, 2014:147-148).

Duygusal emek kavramı ile işletmelerin işgörenlerinden talep ettikleri duyguları sergilerken ne tür bir süreçlerden geçtiklerini öğrenebilmek, yapılmış olan çalışmaların ortak noktasını oluşturur (Diefendorff ve diğerleri, 2005; Akt, 2007:18).

Duygusal emek kavramının odak noktasını, işgörenlerin gerçek spesifik olarak hissettiği duyguları ile çalışma hayatında çalıştığı kurum tarafından sunmaları beklenen spesifik olmayan duygusal davranış arasındaki ilişkidir (Güngör, 2009:176). Buna göre işgörenler verilen görevleri icra ederken doğal(samimi) duygular, derinlemesine ve yüzeysel davranış biçiminde oluşan duygusal emek davranış niteliklerinden birini sergilemektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Diefendorff ve diğerleri, 2005).

### **1.2.2. Duygusal emek yaklaşımları**

Bu bölümde bilim dünyasında genel olarak dört ana duygusal emek yaklaşımından söz edilmektedir. Bunlar;

- Hochschild Yaklaşımı (1983)
- Ashforth ve Humprey Yaklaşımı (1993)
- Morris ve Feldman Yaklaşımı (1996)
- Grandey Yaklaşımı (2000)

#### **1.2.2.1. Hochschild yaklaşımı (1983)**

Amerikalı bir sosyolog olan A.R. Hochschild 1983'te "Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi" adlı kitabında duygusal emek kavramını ilk kez ortaya koymuştur (Hochschild, 1983:7). Hochschild kitabında duyguların, çalışma yaşamında işin ilerlemesini sağlaması ve belirlenen amaca ulaştırmayı kolaylaştırması nedeniyle duygusal emek kavramını ortaya koymuştur (Hochschild, 1983:7).

Hochschild (1983) çalışmasında, duyguların çalışma yaşamında inkar edilemez öneminin olduğunu fark etmiş ve bu konuyu araştırmak için duygu yoğunluğunun çok fazla yaşandığı hizmet sektörü olan hava yollarında faaliyet gösteren, Delta havayollarının eğitim kurslarına iştirak etmiş, buradaki hostes ve eğitimcilerin davranışlarını gözlemleyerek onlarla karşılıklı uzun görüşmeler gerçekleştirip hosteslerin ve eğitimcilerin



tepkilerini ölçerek duygusal emeğin nasıl bir süreçten geçtiğini ele almıştır. Hochschild (1983) İştirak ettiği eğitim boyunca hosteslerin sürekli gülümseme halinde olduklarını ve gülümsemeleri için telkin edildiklerini gözlemleyerek bu durumu duyguların ticarileşmesi olarak ifade etmiştir (Grandey, 2000:95).

Duygular her yönüyle spesifik bir his durumudur. Kişilerin hangi durumlarda kime nasıl davranacağı ve ne hissedeceği tamamen o an içinde bulunduğu ruh haline bağlıdır. Ancak günümüzde görülüyor ki bireylerin duyguları mesleki görevlerini icra ederken çalışma hayatında önemli bir konuma gelmekte ve spesifik nitelikte dediğimiz duygular, işletmelerin politik ve stratejik amaçlarına ulaşmada kullanılan, dışarıdan bir etki ile denetlenebilir özellik kazanmaktadır. Bu durumda işgörenlerin harcadıkları duygusal emek, işletmenin başarısını doğrudan etkileyen bir unsur haline almaktadır (Smith ve Grey, 2001:231; akt. Çaldağ, 2010:5).

Emek yoğun olarak faaliyet gösteren hizmet sektörü, soyut olan ürünlerini müşterilere sunarken karşı tarafı memnun edebilmek için duyguların aracı rolünden faydalanmaktadır. Dolayısıyla müşteriye ikna etme başarısı, çalışanın duygularını ne kadar doğru bir şekilde yansıttığı ile birebir ilişkilidir. Çalışma hayatının içerisine dahil olmuş duygular artık piyasada vazgeçilmez bir konum haline gelmiştir (Çaldağ, 2010:5). Duygu bir ücret karşılığında meta(mal) gibi alınıp satılırsa duygusal emek ismini alır (Seçer, 2010:826).

Hochschild'e (1983) göre, hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar, icra ettikleri hizmet karşılığında belirli bir ücret alırken, müşterilerle etkileşimde oldukları zaman boyunca kendi hissettikleri duyguları göz ardı ederek, olumlu bulunan (pozitif) duyguları gösterip, olumlu olmayan (negatif) duyguları gizlemektedirler. Bu durumda aslında tiyatro ve sinema oyuncularını gibi rol yapmaktadırlar (Hochschild, 1983: 35-36). Bu perspektiften bakıldığında tiyatro, sinema oyuncularının izleyiciye olabildiğince doğal (samimi) gösterim sunmaya çalışırken, hizmet sektöründe faaliyet sürdüren çalışanlarında etkileşim içerisinde oldukları müşterilerine aynı şekilde, mesleklerindeki iş tanımlarına göre performans gösterirler. Hizmet sektöründe çalışanların gösterdikleri davranışlar tiyatrodaki rol kapsamına, müşteriler ise tiyatro izleyicilerine benzerlik göstermektedir (Hochschild, 1983:35-36). Hizmet sektörü çalışanları görevlerini icra ederken, duyguları ve davranışları örtüşmüyor olabilir ancak yapmış olduğu işten kazanç sağlamak istiyorsa

rolünü iyi bir şekilde oynamalı ve duygusal gösterim ile müşteriye memnun edebilmelidir (Savaş, 2012:47). Hizmet sektöründe çalışanların davranışlarına “Duygusal Emek” olarak tarif edilirken, oyuncuların davranışlarına ise “Rol Yapma” olarak ifade edilir (Eroğlu, 2010:20).

Hochschild (1983), meslekleri duygusal emek gerektiren ve duygusal emek gerektirmeyen meslekler olarak iki gruba ayırmıştır. Hochschild’e (1983) göre duygusal emek harcanan mesleklerde üç özelliğin olması gerekir. Bunlar;

- İşgörenlerin müşterilerle yüz yüze ya da telefon ile sesli iletişimde bulunmaları.
- İşgörenlerin değil, hizmeti alanların duyguları ön planda olması.
- İşgörenler ve müşteriler arasındaki etkileşimde işletmenin denetimi olmalıdır (Hochschild, 1983:7).

Hochschild (1983) bu özelliklere sahip altı meslek grubu belirlemiştir. Bunlar; Serbest meslek çalışanları (Mali Müşavirler, Doktorlar, Avukatlar), Yöneticiler, İşletmeciler, Reyon görevlileri, Memurlar ve Garsonlar olarak sınıflandırmış ve bu meslek gruplarına ait olmayan işgörenlerin duygusal emek harcamaya gereksinim duymayacağını ifade etmiştir (Öz, 2007:4).

Hochschild (1983), işgörenler duygularını yönetirken iki farklı biçimde davranış sergilediklerini ileri sürmektedir. Bu davranış biçimleri, yüzeysel ve derinden rol yapma davranışlarıdır (Hochschild, 1983:35-36).

Yüzeysel rol yapma davranışı; yüzeysel davranışta çalışanlar gerçekten hissettiği duygularını değiştirmeden sadece davranışlarını değiştirir. Burada kişilerden çalışma şartlarının getirdiği kurallar ölçüsünde duygularını, gerçek hissettiği duygulardan farklılaştırarak (sahteleştirerek) müşteriye yansıtırlar. Bundan dolayı çalışanların davranışları ve duyguları arasında bir paralellik söz konusu değildir. Çalışanın göstermek zorunda olduğu duygular, gerçek olarak hissettiği duygulardan çok farklıdır (Hochschild, 1983:147-174). Başka bir ifade ile çalışanlar, gerçek olarak hissettiği duygularını maskeleyerek veya gizleyerek etkileşim halinde olduğu müşteriye farklı duygusal davranış gösteriminde bulunur. Örnek olarak, reyon görevlisi olarak çalışan personelin sinirli,

agresif ve zor beğenen müşteri karşısında, kızdığını ve sinirlendiğini gizleyerek müşteriye karşı kibar, güler yüzlü ve saygılı bir tavır sergileyerek hizmet vermeye devam etmesi yüzeysel bir davranış gösterimidir. Burada çalışan oyunculuk sergileyerek gerçek duygularıyla, sergilediği duyguları birbirinden farklıdır. Bu durumda çalışanlar istemedikleri halde işletmenin arzu ettiği davranışları sergilemektedirler (Beğenirbaş, 2013:94-101). Yüzeysel davranışta, çalışanlar spesifik olarak hissettiği duyguları gizleyerek bastırmaları ileriki yaşamlarında duygusal çelişki yaşamalarına neden olmakta bu da, çalışanların iş tatminin azalmasına, tükenmişliğe ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olduğu ileri sürülmektedir (Karaman, 2017:46).

Derinden rol yapma davranışı; Hizmet sektöründe çalışanların, işletme tarafından arzu edilen davranışları sergilemek için spesifik duygularını değiştirerek, istenen davranışı hissediyormuş gibi davranması durumudur. Yani sergilemek mecburiyetinde kaldığı duygu ile hissettiği duygu birbirinden farklı olduğunda çalışanlar, şartlara uymak için duygularını değiştirirler. Böylece davranışları ve duyguları arasında doğal bir uyum gerçekleşir (Hochschild, 1983:35-42). Başka bir ifade ile derinlemesine davranışta, çalışanların gerçek duygularını, işletmenin gösterilmesini istediği duygusal davranış kuralları çerçevesinde değiştirerek sergilemek mecburiyetinde olduğu duygu durumuna dönüştürerek karşısındaki müşteriye yansıtması sürecidir (Saltık, 2014:4).

#### **1.2.2.2. Ashfort ve Humprey yaklaşımı (1993)**

Ashfort ve Humprey (1993) çalışmalarında, duygusal emeği “Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmenin önceden belirlemiş olduğu kuralların, çalışanlar tarafından işletmenin belirlemiş olduğu kurallar doğrultusunda, müşterilere duygularının yansıtılması” olarak ifade etmişlerdir (Ashfort ve Humprey, 1993:88). Ashfort ve Humprey (1993:89) izlenimsel davranışları temel almaktadırlar. Ashfort ve Humprey (1993), davranışın çıkmasına neden olan içten gelen duygulara değil, doğrudan sergilenen davranışa odaklanmaktadır. Çünkü müşteri tarafından önemli olan çalışanın ne hissettiği değil, göstermiş olduğu davranışlardır (Çaldağ, 2010:8). Çalışanların iş tanımından kaynaklanan görevlerini icra ederken ne çeşit duygular içinde oldukları belirli bir nebze kadar önemlidir, zira bu duyguların nasıl bir davranışa dönüştüğü, davranışların izlenebilir olması sebebiyle, çok daha fazla bir öneme sahiptir (Güngör, 2009:170-171).

Ashfort ve Humprey'in (1993) duygusal emek çalışmalarına kazandırdığı en önemli kazanımı, sosyal kimlik yaklaşımını baz alarak, bireylerin davranışlarıyla bütünleşmesi üzerine eğilmeleridir. Sosyal kimlik yaklaşımına göre bireyin kendine özgü yapısında icra ettiği uğraşın gereği olan özellikleri şeffaf bir şekilde içselleştirebilmesi için icra ettiği uğraşıyla özdeşleşmiş olması gerekir (Ashfort ve Humprey, 1993:116). Bu bağlamda bireylerin kendi içinden geldiği gibi rol yapmadan davranarak adeta ben bu iş için doğmuşum düşüncesi doğrultusunda, kendi üzerinde oluşturacağı pozitif duygular neticesinde negatif durumlara karşı kendilerini koruyarak daha rantabilite (verimli) bir şekilde çalışabilirler (Ashfort ve Humprey, 1993:97).

Ashfort ve Humprey'in (1993) yaklaşımında önemli olan ve üzerinde durulan temel konu müşterilerle etkileşim halindeyken nasıl bir duygu içerisinde oldukları değil, önemli olan hizmeti alanlara karşı nasıl bir davranış içerisinde olduklarıdır. İşgörenler sergilediği davranışlarla işletmeyi temsil etmektedirler çünkü işgörenler işletmenin imajını dışarıya yansıtan en önemli değerlerdir (Seçer, 2005).

Ashfort ve Humprey (1993); Hochschild'in (1983) yaklaşımındaki yüzeysel ve derinden davranışa ilaveten özel bir çaba sarf etmeden, olağan seyri içerisinde işgörenlerin duygularını gerçekten özümseyerek davranışlar sergileyebileceğini ileri sürerek samimi (doğal) davranışı ilave etmişlerdir (Sığı, 2017:114).

Samimi (Doğal) davranış; İşgörenlerin gerçekte hissettiği duygularda bir farklılık yaratmadan işletmenin işgörenlerden istediği duygular ile eşdeğerde olmasını ifade etmektedir Ashfort ve Humprey (1993). Samimi davranışta, yüzeysel ve derinden rol yapma boyutlarında tiyatro ve sinema oyuncuları gibi icra ettikleri görevi yerine getirirken duygularında değişiklik yapma gibi bir zorunluluğu içermemekte, işgörenlerin içinden geldiği gibi duygularını karşı tarafa aktarmalarını ifade etmektedir. Örneğin, öğretmenin başarılı ve çok sevdiği bir öğrencisinin okuldan ayrılması durumunda üzülmesi, öğretmenin samimi (doğal) duygularının ifadesidir (Basım ve Beğenirbaş, 2012). Duygusal emek sürecinin olumlu geçtiğinin en belirgin özelliği, işletmede samimi davranış sergileme düzeyinin yoğunlaşmasıdır (Oğuz, 2016).

### 1.2.2.3. Morris ve Feldman yaklaşımı (1996)

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, işgörenlerin icra ettiği işleri boyunca davranış kurallarına yaraşır duyguları gösterebilmek adına harcaması gereken gayret, plan ve denetleme olarak tarif etmişlerdir (Morris ve Feldman, 1996: 987).

Hochschild'in (1983), yaklaşımındaki duygu kavramına odaklanma yerine, Morris ve Feldman işletmenin beklentisi olan davranışlara odaklanmasını söylemektedirler ve istenen duyguları sergilerken "beceri düzeyi, planlama, denetleme", işletmeler için önemini de belirtmektedirler (Morris ve Feldman, 1996: 988). İşletme içi ilişkilerde uyulması gereken davranış kuralları çalışanlarına yansıtılması istenen duygular ve bu duyguların davranış olarak yansıtılması, net ve açık olacak biçimde yansıtılırsa işgörenlerin spesifik duyguları üzerindeki denetimlerinin de kolaylaşacağını açıklamaktadır (Eroğlu, 2010).

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, hizmet sunarken verilen hizmetin şartlarına uygun olarak kısa bir zamanda değişebileceğini ileri sürmüştür. Bu şartları "Duygusal Emek Boyutları" adı altında dört boyut olarak tarif etmiştir (Arıkan Saltık ve Asunakutlu, 2016:109-111). Bunlar; gösterim sıklığı, gösterilen dikkat, duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluktur.

Gösterim sıklığı; işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için işgörenlerinden sunmasını talep ettiği duygusal davranışların, hangi sıklıkla sergilemek mecburiyetinde kaldıklarının göstergesidir (Güngör, 2009). Müşterilerle ne kadar çok etkileşimde bulunulursa, işgörenlerin harcayacağı duygusal emek davranışları o kadar fazla olacaktır (Pala, 2008:18). Duygusal emeğin bu boyutunda, işgörenlerden istenen oyunculuğu ne ölçüde gerçekleştirebildiklerini ve aynı zamanda duygusal davranış kurallarına ne sıklıkla uydukları gözlemlenmektedir (Aydın, 2007:59).

İşgörenlerin icra ettikleri işlerin niteliği itibariyle ne kadar çok duygu gösterimi gerekiyorsa, işletmedeki duygusal davranışlarında o ölçüde fazla olacaktır (Köksel, 2009:11). Bir işletmenin çalışanından talep ettiği beklenti, müşterilerle etkileşim halindeyken enerjilerini aktarmalarıdır. Bu beklenti gösterim sıklığı ile ilgilidir. Bu durum işgörenlerin hangi meslekleri icra ettiklerine göre değişmektedir. AVM' de çalışan reyön görevlisi ve kasiyerin yapmış oldukları görev nedeniyle sergiledikleri duygusal gösterim

sıklığı kasiyerde daha fazladır çünkü, reyon görevlisi yirmi dakikada bir müşteri ile iletişim kuruyorsa, bir kasiyer yirmi dakikada on müşteri ile diyalog kurabilir (Rafaeli ve Sutton, 1988:462).

Sonuç olarak, bir iş esnasında duygu gösterimi ne sıklıkta gerçekleşiyorsa, çalışanların duygusal reaksiyonları üzerindeki etkisi de o derece büyük olacaktır. İcra edilen iş ne kadar duygu gösterim sıklığını gerektiriyorsa, işletmede duygusal davranış kurallarının sayısında buna paralel olarak artış gösterecektir (Morris ve Feldman, 1996).

İşgörenlerden istenen duyguların, işgörenlerin hangi sıklıkla göstermek mecburiyetinde kaldıklarını açıklar (Güngör, 2009). Bu kapsamda, işgörenlerin hangi sıklıkta işletme tarafından sergilenmesi gereken duyguları sergilenmesini beklenmektedir (Yıldız, 2017). Diğer bir ifade ile gösterim sıklığı, hizmet sektöründeki işgören ile hizmeti talep eden müşteri arasındaki etkileşimin sıklığını içermektedir (Basım, 2016:29).

Gösterilen dikkat; İşletme tarafından belirlenen normlar doğrultusunda, işgörenin uygun duygusal davranış kurallarını sergilerken gösterdiği dikkat düzeyidir. Bedensel ve ruhsal gayret isteyen işlerde dikkat seviyesi yüksektir. Bu nedenle bu tür işlerde daha fazla duygusal emek sarf edilecektir (Göngör, 2009:172). Bu çerçevede duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkat ve önemi etkileyen iki öge vardır. Bunlar, duygusal davranış yoğunluğu ve duygusal davranışın süresidir (Köksel, 2009:12).

Duygusal davranış gösterim süresinin değişmesi (kısa veya uzun), harcanan duygusal gayreti de değiştirmektedir. Duygusal gösterimdeki süre uzadıkça daha fazla duygusal gayret gösterir. Ancak süre kısaldıkça gösterilen duygusal gayrette azalmaktadır (Morris ve Feldman, 1996:986). Duygusal yoğunlukta ise, işgören ile müşterinin etkileşim içerisinde olduğu zaman boyunca işgörenlerin davranışlarındaki değişiklikleri belirleyen ana etken sunulan duygu yoğunluğu olduğu ileri sürülmektedir. Zira hizmeti sunan işgörenin duygularının anlaşılmasıyla müşteri ikna olur (Pala, 2008:19).

Duygusal gösterim kurallarının sergilenmesinde dikkat, müşterinin sosyal statüsüne göre değişiklik gösterebilir. Müşterinin sosyal statüsü çalışanların hizmet sunumu esnasında duygusal davranışlarında farklılığa neden olabilir. Bundan dolayı davranış

kurallarına gösterilen dikkatle, hizmeti alan müşterinin gücü arasındaki ilişki doğru orantılı olacaktır (Köksel, 2009:12).

Duyguların çeşitliliği; İşletmede çalışan personelin, belirli olan kısa zamanlarda hizmeti alanlara sergilenmesi istenen duygu çeşitliliğinde fazlalık olması nedeniyle, çalışan personelin icra ettiği işin devamını getirebilmek için daha fazla plan yapıp daha fazla duygusal emek harcadıklarını ifade etmektedirler (Morris ve Feldman, 1996:992). Diğer bir ifade ile işletme tarafından sunulması arzu edilen duyguların çeşitliliğidir (Güngör, 2009:173). Bu boyutta sunulan duygu çeşitliliği negatif(olumsuz), nötr (tarafsız) ve pozitif(olumlu) duygu sergilenmesi, işgörenler ve hizmeti alanlar arasındaki etkileşim iyi bir noktaya yönlendirmektedir. Bu durumda taraflarda birbirlerine pozitif(olumlu) pencereden bakarlar. Olumsuz (negatif) duygularda baskı altına alma, kızgınlık, öfke ve düşmanca bir yaklaşım vardır. Nötr (tarafsız) duygular ise hizmeti alanla hizmeti sunan arasında duygusal etkileşimin olmamasıdır. İşlemiş olduğu suç ne olursa olsun avukatlar, müvekkillerinin işlemiş olduğu suçun mahiyetine bakmaksızın müvekkillerine anlayışlı ve yakın olması beklenirken, icra için gittiği mekanlarda yapması gereken yaptığı işe odaklanarak sert, saldırgan ve taviz vermez biçimde davranarak daha az duygusal davranış sergiler (Güngör, 2009:173).

Gösterilmesi gereken duygu çeşitliliği ile harcanan duygusal emek doğru orantılıdır. Diğer bir ifade ile işgörenlerin icra ettiği görevleri itibariyle sergilenmesi zorunlu olan çeşitli duyguların düzeyi ne kadar fazla olursa davranışlarını ve duygularını kontrol etme gayreti de o ölçüde duygusal emek göstermesine neden olacaktır (Köksel, 2009:172).

Duygusal uyumsuzluk; işletme tarafından talep edilen duygular ile spesifik olarak hissedilen duygular arasında bir tutarsızlığın olması durumudur (Morris ve Feldman, 1996:992; Wharton, 1999:161). Çalışanlar spesifik duygularıyla benzeşmeyen duygularını sergilerken daha fazla duygusal emek göstereceklerdir (Köksel, 2009:12).

Duygusal çelişki, yüzeysel davranışların gösterildiği durumlarda meydana gelmektedir. Çalışanlar duygusal tutarsızlık yaşadıkları esnada kendilerinden beklenen duygu gösterimi ile spesifik duyguları arasında içsel olarak bir çelişki yaşarlar (Morris ve Feldman, 1996: 922).

İşletmelerin, duygusal gösterim davranışları isteği, çalışanların spesifik duygularını saklamalarına veya bastırmalarına sebep olur. Bir pazarlama personelinin satacağı veya tanıtacağı ürünü kalitesiz bulup beğenmemesi sonucunda ürünün tanıtımını ve satışını sadece işi dolayısıyla yapması gibi. Bu nedenle çalışan personellerde yabancılaşma, negatif (olumsuz) düşünme ve duygusal tükenmişlik gibi problemlerle karşılaşmaktadır (Güngör, 2009:174).

Heuven ve Bakker (2006), hemşire ve polis memurları üzerinde yapmış olduğu çalışmaya göre hemşireler, hastalarına gösterdiği şefkat ve güler yüz nedeniyle hastaların acılarında azalmaya şahit olduklarını, duygusal çelişkinin meydana çıkaracağı duygusal tükenmişlik, yabancılaşma gibi durumları yaşamadıklarını tespit etmişlerdir (Bakker ve Heuven, 2006:436).

#### **1.2.2.4. Grandey yaklaşımı (2000)**

Grandey (2000) duygusal emeği, işgörenlerin işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için hem duygularını hem de davranışlarını düzenleme sürecinde sarf ettikleri çaba olarak tarif etmiştir (Grandey, 2000:8). Grandey (2000) duygusal emek kavramını, kendisinden önceki yaklaşımların (Hörschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996) arasındaki düşünce farklılıklarını nedenini anlayabilmek için geniş bir kapsamda ele alarak incelemiştir. Grandey (2000), duygusal emek kavramını açıklamada, önceki yaklaşımların yetersiz kaldığını ifade etmiştir. Yazara göre, duygusal emek kavramının tüm ayrıntılarıyla açıklanabilmesi için tüm tariflerin gözden geçirilmesi ve duygusal emek yaklaşımlarının sentezlenmesi ile mümkün olabileceğini söylemiştir (Grandey, 2000:99). Grandey (2000) duygusal emek kavramı ile ilgili yapılmış olan çalışmaların ortak bir noktasının olduğunu ifade etmiş, bu ortak noktanın işgörenlerin çalışma platformunda “duyguların düzenlenmesi” biçiminde isimlendirmiştir (Grandey, 2000; akt: Oral ve Köse, 2011: 466-467).

Duygu düzenlemesi; Bireyin özellikleri, bilinmeyen rastgele bir olayla karşılaştığında duygularını ne biçimde ve nerede karşısındakine aktarması gerektiği düşüncesine dayanarak duyguları düzenleme sürecidir (Savaş, 2012:57). Duygu düzenlemede, duygunun oluşumu iki noktada belirginleşmektedir. Birincisi öncül odaklı tarif edilen, kişinin bir duygunun meydana çıkış öncülünü tertip ettiği zaman sürecidir.



İkinci duygu düzenleme ise tepki odaklı duygu düzenleme olup, bireyin spesifik duygularının süreçlerini veya dış çevrede gözlemlenebilen dışavurum biçimlerini tertiplemesidir (Grandey, 2000:98).

### **1.3. Duygusal Emeğin Boyutları**

Bu kısımda duygusal emeğin boyutlarına (yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, samimi duygular) yer verilmiştir.

#### **1.3.1. Yüzeysel rol yapma**

Yüzeysel rol yapma davranışında, çalışanlar gerçekten hissettiği duygularını değiştirmeden sadece davranışlarını değiştirir. Burada çalışanlardan, çalışma şartlarının getirdiği kurallar ölçüsünde duygularını, gerçek hissettiği duygulardan farklılaştırarak (sahteleştirerek) müşteriye yansıtırlar, bundan dolayı çalışanların davranışları ve duyguları arasında bir paralellik söz konusu değildir. Çalışanın göstermek mecburiyetinde olduğu duygu gerçekten hissettiği duygulardan çok farklıdır (Hochschild, 1983: 147-174). Dolayısıyla işgörenler duygularını olduğundan farklı gösterirken, dış görünüşünde jest, mimik ve konuşma tonunda farklılık gösterirken, bunun yanında duygularını denetlemesi söz konusudur (Morris ve Feldman, 1997; Pugliesi, 1999; Lin, 2000). Bu nedenlerden dolayı, yüzeysel davranış sergilemek mecburiyetinde kalan işgörenler, içsel olarak hissettiği duygularda bir değişiklik yapmadan bedensel hareketlerini şekillendirmektedirler. Yüzeysel davranışta spesifik duygular yerine, işletme tarafından talep edilen duygular yansıtıldığı için, işgörenlerin icra ettiği işte başarılı olabilmesi spesifik duygularını gizleyebilme marifetine bağlı olduğu söylenebilir (Hochschild, 2003: 89).

Yüzeysel rol yapma davranış şekillerini, işgörenler üç biçimde sergileyebilir; ilk olarak, hissetmediği duyguyu gösterir, ikinci olarak spesifik duygularını bastırarak karşı tarafa yansıtılmaya uğraşır, üçüncü ise spesifik duygularını değiştirerek (artırarak ya da azaltarak) sergilemeye çalışır (Hochschild ve diğerleri.,1983).

Çalışma hayatında yüzeysel davranış kurallarını sergilerken, içimizdeki negatif duyguları bastırarak sanki pozitif duygular içindeymişiz gibi gayret etmekle alakalı olduğu

açıklanmaktadır. Bir reyon görevlisinin annesinin çok hasta olmasından dolayı iyi olmayan bir ruh halinde olmasına rağmen ilişki içerisinde olduğu müşteriye tebessüm etmesi yüzeysel davranış şekline bir örnektir. Bu davranış biçiminde arzu edilen, negatif duyguların gizlenmesi pozitif duygularında öykünme yapılmasıdır (Diefendorff ve diğerleri, 2005: 340).

Hochschild'a (1983) göre duygusal emeğin negatif sonuçları genellikle yüzeysel davranış şekillerinden ileri gelmektedir (Hochschild, 1983:37). Bu nedenle duygusal emek gerektiren mesleklerde çalışan işgörenler tarafından gösterilmesi talep edilen duyguların benimsenmemiş olması işgörenlerin gösterdiği duygu ile hissettiği duygu arasında tutarsızlığa neden olmaktadır ve duygusal çelişki meydana gelmektedir (Glomb, 2004:701).

### **1.3.2. Derinden rol yapma**

Derinden rol yapma davranışı; Hizmet sektöründe çalışanların, işletme tarafından arzu edilen davranışları sergilemek için spesifik duygularını değiştirerek, istenen davranışı hissediyormuş gibi davranması durumudur. Yani sergilemek mecburiyetinde kaldığı duygu ile hissettiği duygu birbirinden farklı olduğunda çalışanlar, şartlara uymak için duygularını değiştirirler. Böylece davranışları ve duyguları arasında doğal bir uyum gerçekleşir (Hochschild, 1983:35-42). Başka bir ifade ile derinlemesine davranışta, çalışanların gerçek duygularını, işletmenin gösterilmesini istediği duygusal davranış kuralları çerçevesinde değiştirerek, sergilemek mecburiyetinde olduğu duygu durumuna dönüştürerek karşısındaki müşteriye yansıtması sürecidir (Saltık, 2014:4).

Hochschild'a (1983) göre, işgörenler derinlemesine davranış sergileyebilmek için iki seçeneklerinin olduğunu ifade etmektedir. Bu seçeneklerin ilkinde, hissedilen duyguyu sindirmek veya hissedilmesini istedikleri duygusal davranış sergilemektir. Çalışanın kızdığı durumlarda kızgınlığını bastırarak, mülayim bir şekilde cevap vermesi ile örneklendirilebilir. İkinci seçenek ise kendilerinden arzu edilen duyguyu hissetmeleri için, işgörenlerin önceden yaşadıkları tecrübelerden ve aldıkları eğitimlerden faydalanmaya dayalıdır (Hochschild, 1983: 38-42).

Hochschild (1983) derinlemesine davranışı, bireyin karşısındakini aldatmak için ilk etapta kendisini aldatmak olarak tarif etmiştir (Hochschild, 1983:33). Bu nedenle birbirini izleyen karmaşık duygusal davranış olmasından dolayı Ashforth ve Humphrey (1993), derin davranışın hizmeti alanlara duyulan ilgi ile alakalı olduğunu ifade etmiştir. Hochschild, hostesler üzerinde yapmış olduğu çalışmada; hosteslerin yolcuları evlerinde ağırladıkları konukları gibi görmelerini ve konuklarına nasıl hürmet ve saygı gösteriyorlarsa yolculara da aynı şekilde davranmalarına yönelik eğitim almaktadırlar. Hostesler almış oldukları eğitim sayesinde karşılaştıkları olumsuz bir durumda, kendilerinden istenen biçimde davranmaları anımsatıcı olmakla süreci basitleştirecektir (Hochschild, 1983:105).

Yüzeysel rol yapma davranış ve derinlemesine rol yapma davranış arasındaki ilinti analiz edildiğinde, iki davranışta da çalışanların hissetmediği duyguları yansıtması vardır. Ancak yüzeysel davranışta, istek duymadan işgörenlerden arzu edilen davranışı sergilemek mecburiyeti vardır, derinlemesine davranışta ise işgören icra ettiği iş nedeniyle duygusal davranış gösterilmesini mecbur olarak görür ve bu duyguyu gerçek olarak hissederek işi iyi yapmak için gayret gösterir (Kaya ve Özkan, 2012:112-113).

### **1.3.3. Samimi (doğal) duygular**

Yazın dünyasında samimi davranış olarak ta söylenen doğal davranış; işgörenin gerçekten hissettiği duygu ile kendisinden istenen duygunun paralellik göstermesi durumudur (Ashforth ve Humphrey, 1993:94). Başka bir çerçevede ifade edilirse, işgörenin işin zorunlu olan duygusal davranış sergilemelerini yansıtılabilmek amacıyla bir tık daha gayret göstererek kendini zorlamasıdır (Yürür ve diğerleri, 2011:382).

Derin ve yüzeysel davranıştan farklı olarak samimi davranış, tiyatro ve sinema oyuncularını gibi rol yapmayı gerektirmeyen davranıştır (Bağca, 2015:75), doğal duygularla benzeşen bir davranış şeklidir (Chu ve Murrmann, 2006:1182).

Doğal davranış Perez ve Dahling'a (2010) göre, işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için işgörenlerinden talep ettiği davranışlardır. İşletmenin talep ettiği davranış ile işgörenin gerçekten hissettiği duygular paralel bir düzeyde olduğu durumda, işgören derin davranış ve yüzeysel davranış göstermeyecek, bu durumda da duygusal

emeğin olumsuz durumlarından çok etkilenecektir. Zira çalışma yaşamında kişilerin karşılaştıkları değişik olaylarda kendilerinden talep edilen duygularla, hissettiği duygular paralellik gösterdiği zaman kişilerin rol yapmasına gerek yoktur (Perez ve Dahling, 2010).

İşgörenlerin olumlu duygular ve olumlu davranışlar arama gayretleri sonucunda samimi(doğal) bir biçimde duygularını sergilemeleri sonucu, işgörenler davranışlarına tiyatro oyuncularını gibi rol yapma zorunluluğuna gereksinim olmayacaktır. Fakat spontan olarak oluşan duygularıyla hareket eden işgörenler istedikleri amaca ulaşamadıklarında derin ve yüzeysel davranış şekillerini göstereceklerdir (Savaş, 2012: 52).

Doğal davranış, çalışanın spesifik duygularıyla icra ettiği iş için zorunlu olan duyguları arasında bir paralellik olmasıdır (Başbuğ ve diğerleri, 2010: 257). Örneğin, işgörenin etkileşimde olduğu hizmeti alana tebessüm etmesi, mecburi olduğu nedeniyle değil de sevinçli bir haber aldığı için olabilir (Diefenfort ve diğerleri, 2005: 341).

#### **1.4. Duygusal Emeğe Etki Eden Faktörler**

Duygusal emeğe etki eden faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel davranış olmak üzere iki grupta incelenecektir.

##### **1.4.1. Bireysel faktörler**

Bireysel faktörler, Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve iş tecrübesi olmak üzere beş grupta incelenecektir.

###### **1.4.1.1. Cinsiyet**

Bireylerin toplumdaki statüsünü belirleyen öğelerden en önemlisi cinsiyet farklılığıdır (Solmuş, 2014: 28). Bedensel olarak farklılık gösteren kadın ve erkekler özel yaşamında, sosyal yaşantısında ve iş yaşantısında birbirinden farklı rolleri kabul etmelerine neden olmuştur (Kaya, 2014: 22). Bireylerin çocukluktan itibaren cinsiyet farklılığına göre yetiştirilmeleri toplumsal beklentilerden kaynaklanmaktadır (Solmuş, 2014: 28). Bu durum özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kadınların sosyal yaşamda, çalışma

yaşamında ve özel yaşamında erkeklerin gerisinde kalmalarına neden olmuştur (Kaya, 2014: 22).

Hochschild'a (1983) göre, duygusal hislerini kadınların daha iyi kontrol ettiklerini açıklamaktadır. Morris ve Feldman (1996), erkeklere göre kadınların duygusal emeği daha fazla sergilediklerini açıklanmıştır. Bunun sebebinin, kadınların şefkatli, samimi ve cana yakın yaklaşımlar göstermesidir (Hochschild, 1983:997). Çalışma hayatında tüm işgörenlerin duygusal emek sergilediği görülmekte lakin duygusal emeğin daha çok kadın işgörenler tarafından sergilenmesi arzu edilir. Zira kadınların duygularını ifade etmede erkeklere oranla daha rahat olduklarına dair kabuller, kadınların sahip olduğu bu rolleri çalışma yaşamına da aktarabilmeleri algısı yaratmaktadır (Scott ve Barnes, 2011).

Kadınların duygularını yönetmede erkeklerden daha başarılı olması nedeniyle, duygusal emeğin yoğun olarak kullanılan mesleklerde kadın işgörenlerin çalıştırılması tercih sebebi olmaktadır (Özgün, 2015:35). Hochschild (1983) her insanın duygusal emek sergilediğini lakin kadınların daha fazla kullandığını ifade etmiştir. Kadınların duygularını yönetmede başarılı olması nedeniyle bazı mesleklerde cinsiyet ön planda tutulmaktadır (Hochschild, 1983: 168-169). Bu mesleklere hemşirelik, sekreterlik ve hosteslik örnek verilebilir.

#### **1.4.1.2. Yaş**

Duygusal emek gösterimlerine etki eden önemli öncüllerden biride yaş faktörüdür. Bireyler yaş ilerledikçe olgunlaşır, tecrübeleri ve mesleki deneyimleri artar (Göç, 2009). Duygusal emek ve yaş arasındaki ilişkinin incelendiği bazı çalışmalarda (Eroğlu, 2011; Kaya, 2009; Köksel, 2009) elde edilen sonuçlara göre, yaşın ilerlemesi ile mesleki deneyiminin de arttığı için, mesleki deneyimin artmasının duygusal emek davranışların sergilemede avantaj sağladığı ortaya konulmuştur. Hochschild'a (1983) göre bireylerin olgun yaşta olmaları duygu yoğunluğunun yaşandığı olaylar karşısında tecrübeli oldukları için gösterilmesi gereken duygusal davranışları daha rahat biçimde gösterebilmektedir (Kruml ve Geddes, 2000).

Bu açıklamalar doğrultusunda, olgun yaşta olan bireyler duygularını kontrol etme ve yönetmede başarılı olması nedeniyle duygusal emek sürecinde yaşı ilerlemiş olan işgörenlerin daha başarılı olduğu görülmektedir.

#### **1.4.1.3. Medeni durum**

İşgörenlerin evli veya bekar olmaları duygusal emeği ne kadar sarf etmeleri gerektiği üzerinde durulmuştur (Eroğlu, 2011). Evli olan işgörenlerin daha fazla duygusal emek harcayıp başarılı olmak istemelerinin nedeni, sadece kendisine karşı sorumlu olmayıp eşi ve varsa çocukları için sorumlu olmalarıdır. Bekar olan işgörenlerin gelecek kaygısı evli olanlara göre daha azdır. Yapılan çalışmalarda, duygusal emek harcama düzeyleri evli ve bekar olanlara göre değişiklik göstermektedir ve duygusal emeği fazla gösteren bireylerde ileriki zamanlarda tükenmişlik sendromu görülmektedir (Eroğlu, 2011:260).

#### **1.4.1.4. Eğitim durumu**

Eğitim durumu, duygusal emeğe etki eden faktörlerden biridir. İşgörenlerin duygusal emek sarf etme gayreti içerisinde girmesinde eğitim durumu önemli bir etken olmaktadır. Eğitimi, mesleki eğitim olarak değerlendirdiğimizde, mesleki eğitimi alan işgörenin daha bilgili olduğu ve harcadığı duygusal emeğin diğer çalışanlarına oranla daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Zira mesleki eğitim alan işgören ne zaman ve nasıl hareket etmeleri gerektiğini bilirler ve hizmeti alanlara karşı tutumlarını belirlerler (Ünal, 2011:51).

#### **1.4.1.5. İş tecrübesi**

Duygusal emeğe etki eden faktörlerden biri de iş tecrübesidir. Yapılan çalışmalarda, deneyimli işgörenlerin diğer işgörelere nazaran duygusal emek davranışları sergilemede daha iyi oldukları ve daha az yüzeysel davranış gösterdikleri tespit edilmiştir. Deneyimi fazla olan işgörenler yüzeysel davranış yerine, işletmenin arzu ettiği ve beklediği duyguyu gerçekten hissederek daha fazla duygusal emek harcadığı, derin davranışı tercih eder (Hur ve diğerleri, 2014:738-739).

## 1.4.2. Örgütsel davranış

Örgütsel davranışlar, duygusal davranış kuralları, otonomi, görev rutinliği ve sosyal destek olmak üzere dört grupta incelenecektir.

### 1.4.2.1. Duygusal davranış kuralları

Duygusal davranış kurallarının, duygusal emeğe etki eden örgütsel faktörlerinin içerisinde yer almasının nedeni, işgörenlerin verdiği hizmet boyunca davranışlarının düzenlenmesidir. İnsanlarla iletişimi gerektiren meslek gruplarında, hizmeti alanlara karşı sergilenmesi gereken davranış ve duyguları tespit eden, işletmenin amaçlarına uygun bir biçimde işletme tarafından belirlenmiş normlar vardır (Köksel, 2009: 28). Hizmet kolunda işini icra eden işgörenler, hizmeti alanlarla birebir etkileşim içerisinde olduklarından, gösterdikleri duygusal gayret oldukça ehemmiyetlidir (Pala, 2008: 20). Etkileşim esnasında kişilerin hareketlerini düzenleyen kurallar duygusal davranış kuralları olarak isimlendirilir (Hochschild, 1983: 57). Bu nedenlerden ötürü işletmeler, müşterilerin kendi kurumlarını tercih etmesini sağlayabilmek amacıyla işgörenlerin, müşterilere ne zaman ve ne şekilde duygularını sergileyeceklerini belirleyen kurallar koymuşlardır. Bu kurallara, duygusal davranış kuralları ismi verilir (Pala, 2008: 28).

Duygusal davranış kuralları, işgörenlerin sahip oldukları spesifik özelliklerinden dolayı farklı algılanabilir. Bu nedenden dolayı işgörenler tarafından aynı davranışların sergilenmesini sağlayabilmek için duygusal davranış kurallarının en ince ayrıntısına kadar açık bir şekilde anlatılması gerekir. Duygusal davranış kurallarının çeşitlenmesi ve sayıca fazlaşmasıyla duygusal emek arasında pozitif yönlü bir ilinti vardır (Altın ve diğerleri, 2013:51).

### 1.4.2.2. Otonomi

İşgörenlerin işlerini icra ederken, hareketlerinde bağımsız, kendi yöntemlerini ve planlarını özgürce yapabilmeyi ifade eder (Morris ve Feldman, 1996:200). Diğer bir ifade ile işgörenlerin işle ilgili görevlerini icra ederken gösterilen toleranstır (Oğuz, 2016: 32). Bu tolerans, işgörenlerin yaptıkları hataların sonuçlarına katlanmasını mecbur kılar (Çekmecelioğlu, 2011:32). Özkalp ve Kirel'e (2011) göre işgörenler, çalışma yerinde

özgür çalışma niteliğine sahip olması durumunda sorumluluk bilinci artmakta ve icra ettiği işi başarılı biçimde gerçekleştirmeye gayret etmektedir. Bu sayede işgörenin icra ettiği iş daha anlamlı hale gelmekte, buna paralel olarak ta motivasyonunda ve performansında artış olmaktadır. Bu sebeple işletmelerin çalışma yerinde otonomiye önemsemeleri duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını (tükenmişlik, stres vb.) azaltırken iş tatminini ise arttırmaktadır (Köse ve Oral, 2011). ABD’de yapılan bir araştırmada, çağrı merkezinde çalışan işgörenlerin, otonomiye sahip işgörenlerin denetimin kendilerinde olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır (Grandey ve diğerleri, 2004: 402). Başka bir araştırmada, işgörenlerin otonomi seviyesi yüksek olanların derinlemesine davranış, seviyesi düşük olanların ise yüzeysel davranışa yönelme olduğu tespit edilmiştir (Nunan ve Knox, 2005:73).

#### **1.4.2.3. Görev rutinliği**

Duygusal emeğe etki eden faktörlerden biri de görev rutinliğidir. Her zaman yapılacak işin alışkanlık haline gelmesinden dolayı, belirsizliği azaltacağından çalışanların hedefe ulaşmasında kolaylık sağlar (Oğuz ve Özkul, 2016:135-136). İşletmeler sürekli, benzer ve birbirini izleyen işlerde, işgörenleri izlemek ve denetlemek için ihtiyacı olan duygusal davranış kurallarını çok kolay biçimde yöneticilerine hazırlar. Bu çeşit stabil işlerde çalışanlar sorumluluk almazlar, sadece işletmenin, istenen kurallarını sergileyebilmek için duygusal davranış kurallarını sergilemeleri istenir (Eroğlu, 2010:23).

#### **1.4.2.4. Sosyal destek**

Bireylerin çevrelerinden yardım ve destek almalarının stresle başa çıkma ve kontrol duygularının güçlendirmek olarak tarif edilmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 1005). Yapılmış olan çalışmalarda işgörenlerin, iş ortamlarındaki stres, gerginlik ve tükenmişlik sendromu gibi negatif durumların, çalışma arkadaşları ve idarecilerinin yardımı, aile ve yakın arkadaş grubunun yardımına göre daha etkili olduğu açıklanmaktadır (Yürür ve Sarıkaya, 2011:539). Aynı iş ortamında çalışan bireylerin birbiri ile ilişkilerinde destekleyici, samimi ve anlayışlı olursa işgörenler sergilenmesi gerekli olan davranışları içten ve hissederek gösterir (Grandey, 2000:107). İşgörenler müşterilerle etkileşimde olduğu zamanlarda yaşadıkları güç pozisyonlarda, yöneticileri ve iş arkadaşlarından yardım alacaklarını bilirlerse negatif duygularından arınması daha kolay olur (Çaldag,



2010:26). Çaldağ yaptığı çalışmada, idarecilerin işgörenlerine verdiği destek artıkça işgörenlerin doğal ve yüzeysel davranışın artacağı, tükenmişliğin ise azalacağını tespit etmiştir (Çaldağ, 2010).

### **1.5. Duygusal Emeğin Sonuçları**

Duygusal emeğin sonuçları, olumlu ve olumsuz sonuçları olmak üzere iki kategoride incelenecektir.

#### **1.5.1. Olumlu sonuçlar**

Duygusal emeğin olumlu sonuçları, duygusal bağlılık, iş tatmini, yüksek performans, ekonomik fayda ve müşteri ilişkilerinde başarı olmak üzere beş grupta incelenecektir.

##### **1.5.1.1. Duygusal bağlılık**

Çalışanların, iş yerinde üzerine düşen görevlere odaklanması sonucu, rolleriyle iç içe geçtikleri görülür. Bu durum işe bağlanma olarak açıklanmaktadır (Oğuz ve Özkul, 2016: 138). Başka bir ifade ile işgörenlerin işi kendilerinin bir parçasıymış gibi hissetmesidir (Chusmir, 1992). İş yerlerinde mutlu ve huzurlu olan işgörenler işlerini haz duyarak gerçekleştirirler, bunun sonucunda işe bağlılık artar (Ünler Öz, 2007).

Duygusal emekle ilgili yapılan çalışmalara göre, yüzeysel davranış ile işe bağlılık arasında olumsuz(negatif) bir ilişki görülmüştür. İşgörenlerin yüzeysel davranış sergilerken sadece izlenebilir davranışlarında değişiklik yapsa da bu değişiklikleri içten gelerek benimseyerek yapmazlar. İşgörenler icra ettikleri işe kendi duygularından bir şeyler katmayıp, işletmenin belirlediği davranışları sergilerse işi ona anlamlı gelmez (Ünler Öz, 2007). Bu durum işe bağlılığı negatif olarak etkiler (Ashforth ve Humphrey , 1995). Bunun zıttı ise, işgörenler işletmenin normları doğrultusunda davranış kurallarını kendi duygularıyla içselleştirilerek, hizmeti alanlara karşı samimi ve istekli olarak işini icra edeceği için, doğal ve derinlemesine davranış gösteren işgörenlerin verimliliğinde ve işe bağlılık düzeylerinde artış görülür (Kruml, 1999).

### 1.5.1.2. İş tatmini

İş tatmini, bireyin kendi sorumluluğundaki işi icra ederken, işinde zevk alarak içinde hissettiği olumlu ve mutlu olduğu duygulardır (Lock, 1969). Başka bir ifade ile iş görenlerin işinden ve çalışma alanlarından ne kadar memnun olduklarının belirtisidir (Gohel, 2012). İş tatmini işgörenlerde huzur, mutluluk, işine bağlılık, verimlilikte artış sağlarken, hatalı mal üretiminde azalma sağlar (Querstein ve diğerleri., 1992).

Hochschild'a göre, duygular spesifiktir ve spesifik duygular ücret karşılığında denetlendiğinde işgörenler ruhsal olarak işine motive olamayabilir. Bu durumun tam tersi olarak işin niteliğine uygun bir işgören çalıştırıldığında spesifik olarak hissettiği duygular ve işgörenden istenen davranışlar paralellik sağlar ve bunun sonucunda iş tatmini gerçekleşir. Derin davranış ve samimi davranış sergileyenlerde iş tatmininin arttığı, yüzeysel davranış sergileyenlerde ise iş tatmininin azaldığı araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılmıştır (Abraham ve diğerleri, 1998).

### 1.5.1.3. Yüksek performans

Emek yoğun olarak faaliyet gösteren hizmet işletmelerinde rekabetin yoğun olması nedeniyle verimliliğini ve karını arttırabilmek için işgörenlerin yüksek performans göstermelerine gereksinim vardır (Beğenirbaş ve Turgut, 2014). Bu nedenle işletmenin beklentileri ve işgörenlerin beklentileri yani ortak çıkarları birleştirilmeye çalışılır ve bunun sonucunda işgörenler işletme normlarına göre davranış göstererek işletmenin karlılığını arttıracaktır (Asforth ve humphrey, 1993; Gofman, 2009). İşgörenlerin başarısını gösteren başka öğeler ise işgörenin sahip olduğu yetenekleri yapmış olduğu işte kullanması ve kendini işine vermesidir (Paşa, 2007).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde duygusal emeğin davranış şekillerinden yüzeysel davranışın tükenmişlik ile olumlu (pozitif) bir ilintinin olduğu görülmüştür (Grandey ve diğerleri, 2000). İş başarısı ve tükenmişlik arasında olumsuz bir ilinti görülmüştür (Randall ve Scott; Kulk ve Parker, 1995). Duygusal emeğin davranış şekillerinde olan doğal ve derinlemesine davranışta ise işe bağlılığı (Öz, 2007), İş başarısını artırdığı (Grandey, 2000), işten ayrılmayı azalttığını söylemiştir (Chau ve diğerleri, 2009).

#### **1.5.1.4. Ekonomik fayda**

Hizmeti alanlara karşı pozitif(olumlu) duygular sergileyen işgörenler diğer işgörelere nazaran daha çok tercih edilirler ve daha yüksek maaş alırlar. Hochschild (1983) Duygusal emeği, duyguların ticarileştirilmesi olarak tarif etmiştir. Duygusal emeğe iktisadi açıdan yaklaşıldığında, kişinin gösterdiği duygular neticesinde ücret almamaktadır. Duygusal emek, kuaför açısından daha fazla müşteri, avukat içinse daha fazla müvekkil demektir (Rafelli ve Suttin, 1987:30, akt. Eroğlu, 2011: 203-204). Bu nedenlerden dolayı işgörelerin sergileyeceği duygusal emek iktisadi fayda olarak kendilerine geri dönecektir.

#### **1.5.1.5. Müşteri ilişkilerinde başarı**

Hizmet sektöründe çalışan işgörelerin cana yakın, güler yüzlü ve sempatik olmaları hem işletme açısından hem de iş çevresi açısından pozitif sonuçların çıkmasına neden olacaktır. Bu çeşit özelliği olan işgörelere sevilip desteklenmektedirler. Negatif enerji veren bir işgörel yerine güler yüzlü, sempatik ve yardımsever bir işgörelin olması, müşteri memnuniyeti sağlaması nedeniyle tercih sebebi olmaktadır (Edizler, 2010:2982).

İşletmeler koymuş oldukları normlarla müşteriler ve işgörel arasında pozitif bir etkileşim oluşmasını amaçlayarak hem hizmet kalitesinin hem de işgörelerin başarısını arttırmayı hedeflemektedirler (Eroğlu, 2011:202). İşletmenin belirlemiş olduğu davranış kuralları çalışanın hissettiği duygularla benzeşiyorsa, birey doğal davranış göstermeyi tercih edecektir. Bunun sonucunda da verilen hizmetin kalitesi artacaktır. Duygusal emek ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi açıklamak için çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda, müşteri memnuniyeti ve duygusal emek arasında pozitif (olumlu) ilişkiler olduğunu göstermektedir (Edizler ve diğerleri, 2010).

#### **1.5.2. Olumsuz sonuçlar**

Duygusal emeğin olumsuz sonuçları, tükenmişlik, iş-aile çatışması, iş bırakma eğilimi ve rol çatışması olmak üzere dört grupta incelenecektir.

### 1.5.2.1. Tükenmişlik

İşletmede çalışan işgörenlerin çalışma şartlarının ağır ve uzun olmasına bağlı olarak verimliliğinde düşme, yıpranma, performans düşüklüğü ve talep edilen isteklerin yerine getirilememesi kişilerin ruhsal olarak bir çöküntü içinde olması tükenmişlik olarak tarif edilmiştir (Freudenberger, 1974). Diğer bir tarife göre, müşterilerle aşırı bir etkileşimde bulunan hizmet kolunda sürekli bir duygusal isteklere cevap vermeye çalışan işgörenlerin bedensel yorgunluk, çaresizlik ve sürekli mutsuzluk duygularını sürekli yaşaması neticesinde ortaya çıkan tükenmişlik duygusudur (Maslach ve Zimbardo, 1982; Maslach ve diğerleri, 2001).

İşgörenlerin spesifik olarak duyumsadığı duygular ve gösterim kurallarının uyulması mecburi olan davranışlar arasındaki tutarsızlık tükenmişliğe yol açar (Morris ve Feldman, 1996). Zira müşteri ile ilişkide işgörenler, duygusal hislerini çok fazla tüketmesi nedeniyle işgörenlerde fiziksel yorgunluk, özellikle hizmet kolunda çok fazla müşteri ile diyalogun yaratmış olduğu gerginlikten kaynaklı stres tükenmişliğe neden olur (Grandey, 2000).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde tükenmişlik ve yüzeysel davranış arasında pozitif bir ilişki vardır. Zira işgörenler benimsemediği duyguları benimsiyormuş gibi yapmalarının sonucudur (Mengenci, 2015; Kaplan ve Ulutaş, 2016). İşgörenlerin kendi spesifik duygularıyla sergilemiş olduğu derinlemesine davranış arasında negatif bir bağlantı vardır (Johnson ve Spector, 2007; Eroğlu, 2014; Kaplan ve Ulutaş, 2016).

### 1.5.2.2. İş- Aile çatışması

Bir örgütün üyesi olarak içselleştirilen rol ile aile üyesi olarak içselleştirilen rollerin çatışması sonucunda meydana gelen durum iş-aile çatışması olarak tarif edilir (Efeoğlu ve Özgen, 2007:238). Diğer bir ifade ile, kişinin çalışma hayatındaki rolü ile aile içerisinde sahip olduğu rollerini paralel olarak yapamamasından dolayı iş-aile çatışması meydana gelir. Bunun nedeni, kişinin herhangi bir alandaki görevini ifa ederken hissettiği stres yoğunluğu, diğer durumdaki mesuliyeti gerçekleştirmesini güçleştirmesindedir (Demircan ve Turunç, 2017).

Yapılan araştırmalarda işgörendenlerin yaşadığı duygusal uyumsuzlukların gerilime neden olduğu ve işgörendenlerin iş-aile çatışması gibi negatif (olumsuz) durumlarla karşı karşıya kaldıkları ortaya çıkmaktadır. Duygusal emek sarf eden işgörendenlerin sergiledikleri ile hissettikleri duygular arasındaki değişiklik sonucunda oluşan duygusal uyumsuzluğın iş-aile çatışmasına neden olduğu ifade edilmektedir (Çelik ve Turunç, 2011: 227). Bu kapsamda yüzeysel davranışın iş-aile arasındaki çatışmaları yoğunlaştıracığı düşünölmektedir.

### **1.5.2.3. İş bırakma eğilimi**

İşgörendenlerin iş yaşamında duygusal, bedensel, düşünsel olarak olumsuz durumlarda karşılaşılması nedeniyle işgörendenlerin çalışma şevklerinin azalacağı ve bundan dolayı da işgörendenlerde işten ayrılma eğiliminin ortaya çıkacağı söylenmektedir. İşletmede karşılaştığı duygusal olumsuzluklar duygusal emekle ilişkili olması nedeniyle işten ayrılma eğilimi ile ilintili bir kavram olduğu söylenmektedir (Öz, 2007:30-32). İşten ayrılma niyeti ile duygusal emek arasındaki ilintiyi dikkate alan çalışmalarda, iş bırakma niyetinin en önemli nedeni çalışanların duygusal tutarsızlık yaşamasıdır. Bu yönde yapılan çalışmalarda yüzeysel davranış ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bağ olduğu ortaya çıkmaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011; Köse ve Oral, 2011).

### **1.5.2.4. Rol çatışması**

İşgörendenlerin bazıları işin özelliğinden kaynaklanan duyguları göstermede çok fazla güçlük çekmezken, bazı işgörendenler işletmenin arzu ettiği duyguları aktarıırken çak fazla gayret gösterebilir (Güngör, 2009). Bu gayret, işgörendenin spesifik duygular ile kendisinden gösterilmesi istenen davranışlar arasında bir tutarsızlık oluşur (Middleton, 1989). Bu duygusal tutarsızlık, rol çatışması olarak belirtilir. İşgörendenlerin spesifik duyguları ile işletmenin koyduğu davranış biçimleriyle paralellik göstermesi her zaman olmayacağı için, duygusal emeği güçleştiren çatışma durumudur (Eroğlu, 2010). Rol çatışması ve duygusal emek arasındaki ilintiyle ilgili çalışmalar az da olsa yapılmıştır. Bu çalışmaların sonuçları, bu değişkenler arasında anlamlı bir bağ olduğunu göstermektedir (Eroğlu, 2011:200; Hochschild, 1983:187).

## İKİNCİ BÖLÜM

### DEĞİŞİME DİRENÇ

## 2. DEĞİŞİME DİRENÇ

### 2.1. Değişim Olgusu

Yaşadığımız çağda değişen ve globalleşen dünyanın her ülkesinde, her sektöründe devam eden yoğun rekabet koşullarında, işletmeler karlılıkta ve doğru stratejilerle varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar (Arslan, 2002:12). İşletmeler devamlı değişen bir yapıda etkinlik göstermektedir. Belirsizlik, hız, karmaşıklık ve değişkenlik, günümüz iş yaşamının devamlı yüzü yüze kaldığı olgulardır. Değişen bu olgular ile yalnız iş sektörü değil, toplumun tamamı yüzleşmektedir. Önceki asırda yaşanan değişim “İnsanlık tarihindeki en büyük değişim” olduğu hususunda ünlü yönetim düşünürleri düşünce birliğine sahiptir (Erkut, 2001:13).

#### 2.1.1. Değişimin tanımı ve önemi

Değişim kavramının tarifi, kelime anlamı, farklı perspektiften açıklanmasına ilişkin tarifleri ve önemi bu kısımda incelenecektir.

##### 2.1.1.1. Tanımı

Değişim, küreselleşen günümüz dünyasında uzun zamandır tartışmaların odak noktası olmakta ve değişime dair duyarlılık sürekli bir şekilde artan kavram olarak günümüzdeki yerini nitelik ve nicelikçe değerli olma durumunu hiç yitirmemektedir (Kutlutürk, 2011: 31).

Kavram olarak değişimden ilk defa bahseden Herakleitos'tan (M.Ö. 540- 480) günümüze kadar yazınlar incelendiğinde birçok bilim insanı ve düşünür değişimin evrenin vazgeçilmez kıstaslarından biri olduğunu açıklamışlardır. Herakleitos değişimi “Aynı ırmağa iki kez giremezsiniz, çünkü her girişinde üzerinden başka sular geçer”, “Değişmeyen tek şey değişimdir” ya da “Güneş her gün yenidir” gibi sözleriyle ifade etmiş ve hafızalarda hala tazeliğini sürdürüyor olması da kavram olarak değişimin önemini

göstermektedir (Basım ve diğerleri, 2009: 13). Günümüz dünyasında sosyal yapılar, siyasi yapılar, ekonomik yapılar, işverenler ve işgörenler sürekli olarak değişim geçirmektedirler. İç etkenlerden ve dış etkenlerden kaynaklanan değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayan firmalar rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü kazanmakta ve değişime yön verme fırsatını elde ederler (Tokat, 2012:23).

Değişim hareketi tasarlanarak ya da tasarlanmadan ortaya çıkabilir. Değişim yöneticinin öngörüsü haricinde de gerçekleşebilir. Yenilenmenin, yaratıcılığın ve gelişmenin bir ögesi olarak da ifade edilen değişim organizasyonlar tarafından da anlaşılmaktadır (Çalışkan, 2007:8).

Değişim ile ilgili yazınlar incelendiğinde birçok bilim insanının değişim kavramını farklı bakış açısı ile incelemiş olduğunu görürüz ve bunun sonucunda da farklı tarifler yapmışlardır. Bu tariflerden bazıları şöyledir;

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde değişim “Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü” olarak tarif edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>).

Parmenides’e göre değişim, yaşayarak öğrendiklerimiz ve bunlardan edindiğimiz tecrübelerin bizde oluşturduğu sonuçlardır. Parmenides’in değişim tarifine göre değişim devamlı bir süreçtir. Lakin devamlı bir değişim süreci içinde yaşamımızı sürdürmeseydik kendimize koyduğumuz hedeflere ulaşmak için itici bir unsur olan tinsel (manevi) bir manası olmayacaktı (Uçan, 2003: 24-25).

Genç’e (2005) göre değişim, işletmeyi tamamen etkisi altına alan değişiklikler olarak tarif etmiştir. Başka bir tarife göre değişim, bir firmanın yapısının, kalitesinin ve konumundaki değişikliklerin açık bir biçimde görülmesidir (Van de Van, 1995: 512).

Kozak’ göre değişim, hali hazırdaki durumumuzun iletişim ve haberdar olduğumuz iç ve dış çevre şartlarının gereksinimleri karşısında umutsuz ve çaresiz olması durumunda bizi tekrar yapılandıracak, gereksinimlerimizi karşılayacak seviyede örgütsel veya kişisel anlamda yeni düşünceler yaratabilme ve tatbik (uygulama) etme sürecidir (Kozak, 2003:1).

Değişim en sade tarifıyla yeni bir duruma yol almaktır. Değişim ile mevcut durum bırakılarak, tasarlanmadan veya tasarlanarak yeni bir duruma geçilir (Yalçın, 2002: 3).

Genel anlamda değişim, var olan konumdan farklı duruma geçilmesi, nicelik ve nitelik özelliklerinin önceki konumlarına göre değişiklik ortaya çıkması biçiminde tarif edilmektedir (Koçel, 2011: 668; Koçtaş, 1996:291).

Değişim, zamanımızda da gelecek zamanlarda da önemini kaybetmeyecek bir kavramdır. Değişimi çağımızda kıymetli yapan asıl unsur çağımızın bilgi ve teknoloji çağı olması ve teknolojinin hızını artıran internet ve sunduğu bilgiler firmalar için bir bilgi havuzu oluşturarak değişimin önemini arttırmıştır (Gates, 2000: 15).

Değişim bir düzeyin farklılaşmış duruma gelmesidir. Değişim, içinde bulunan mevcut durumun gereksinimlere cevap verecek biçimde yönetsel bakımından kurumsal ve kişilere dair yeni düşüncelerin oluşturduğu ve uygulandığı süreçtir (Erdoğan, 2002:11). Başka bir ifade ile değişim, planlamadan veya planlayarak yapılan bir nesneyi olduğu düzeyden başka bir düzeye geçişini açıkladığı gibi, kişilerin ya da nesnelerin konumsal değişiminin ya da bireysel bilgi, kabiliyet ve yeteneklerin olduğu durumdan başka bir konuma taşınmasını içermektedir (Taşlıyan ve Karayılan, 2011:254).

Düren'e göre değişim (Düren, 2000:25);

- Bir dönüşüm, biçim değiştirme durumudur.
- Bir öğrenme durumudur.
- Bir uzlaşma ve düşünce birliği sağlama durumudur.
- Firma kültüründe ve kurallarında, değişiklik gerektiren bir durumdur

Tüm bu tarifler doğrultusunda değişim kavramı; planlı ya da plansız bir şekilde hali hazır durumdaki olumsuzlukları yok etmek ve değişim ile oluşturulacak yeni durumun avantajlarından faydalanmayı hedefleyen bir etkinlik olarak tarif edilebilir.



### 2.1.1.2. Önemi

Dünya üzerinde yaşayan canlılar devamlı bir değişim içindedirler. Bu nedenle değişim, tabiatın kanunu olarak açıklanabilir (Tokat, 2012: 36). Sürekli olarak değişen küresel dünyada iş dünyasındaki değişimlere uymak mecburiyetindedir. Bu nedenle de işletmelerde değişim ihtiyaç haline gelmektedir (Ersoy, 1993:41).

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek, rantabilit (verimli) hale gelmek, hedeflerine güçlü şekilde ulaşabilmek ve rekabet üstünlüğünü elinde bulundurmak için, devamlı değişmek ve kendini yenilemek mecburiyetindedir (Çalık, 2003: 538).

Değişimin en önemli özelliği "hız"dır. İşletmelerin amacı değişim hızına yetişebilmek, takip edebilmek ve değişime uyum sağlayabilmek olmazsa olmazlarıdır (Çetin, 2009:93). Bu nedenle işletmelerin varlıklarını sürdürebilme çabaları dış çevreyle ne derece uyumlu olduklarıyla ilgilidir. Çevrelerinde oluşan değişimleri yakalayamayan firmaların değişim geçirmelerinin imkânı yoktur.

Günümüz dünyasında değişimler yoğunluk isteyen, mücadele isteyen ve hızlı yaşanan değişimlerdir. Eskiden değişik bir yapıda olan değişim, sadelikten uzaklaşarak suni bir yapıya dönüşmüştür. Değişimin odak noktasını idare (güdüm), yoğunluk ve hız oluşturmaktadır. Bu nedenle klasik değişim yaklaşımları, günümüzde yaşanan değişimi açıklamak hususunda pek başarılı olamamaktadır (Yeniçeri, 2002: 9). İşletmenin içerisinde pozitif bir değişim isteğinin olmaması arzu edilmeyen bir durumdur. İşletmeler ister geçmişe dönük veya geleceğe dönük olsun, kesinlikle değişim geçirmektedirler (Adair, 2005: 149).

Doğanın bir kanunu olarak adlandırılan değişim, canlıların yaşam şekillerinin değiştiğini görmek olağan bir durumdur. Gerçekleşen değişimlerin sonucunda işletmeler kendi içinde dengeleri sağlamaları gerekmektedir. Dış çevreyle devamlı olarak iletişim içinde olan işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için etraflarında meydana gelen değişimlere uyum sağlamak mecburiyetindedir. Değişim belirsizliklerle dolu kapalı kutu olsa da değişimi izlemek işletmeler için bir mecburiyettir (Töremen, 2002: 185).

### 2.1.2. Değişimin nedenleri

Değişimi iyi bir biçimde yönetebilmek için değişimin sebeplerini iyi öğrenmek ve anlamak gerekmektedir (Aktan, 2004). İnsanlar gibi örgütlerde çok iyi bir neden olmadan değişim yaşamaya meyilli değildirler (Mckenzie ve Koenig, 1998). Değişimi gerektiren nedenler zaman ve şartlara göre değişiklik gösterebilir. Bu nedenler işletme içindeki iletişim problemi, verim düşüklüğü, çevre baskısı gibi unsurlar yer almaktadır (Artan, 1997). İlave olarak teknolojik yenilikler ve değişen yapısal düzenlemeler de bu nedenler arasındadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005).

İşletmeler değişen koşullara uyum sağlamak, rantabilitesini (verimliliklerini) attırmak, işgörenlerin ve müşterilerin isteklerine cevap vermek, yaşamını sürdürebilmek amacıyla katı tutumlarından vazgeçerek daha esnek tutum içinde olmak zorundadırlar. Zira günümüz şartlarında değişim bir gereksinim değil, bir mecburiyet haline gelmiştir (Akçakaya ve Yücel, 2007:3).

Yazın dünyasında, işletmelerin değişime gereksinim duymasının nedenleri içsel nedenler ve dışsal nedenler olarak iki kategoride değerlendirilmek mümkündür (Tüz, 2004:17).

#### 2.1.2.1. İçsel nedenler

Personel; İşletmelerde iktisadi kalkınmanın gerçekleşmesi için insan kaynağına duyulan gereksinimin anlaşılması ve gün geçtikçe önem arz etmesi işletmelerin insan kaynaklarına daha fazla bütçe ayırmasına neden olarak değişime zorlamaktadır (Aktan, 2003:15). Bunun yanı sıra, çalışanların eğitim düzeyinin artması ve beklentileri de işletmeleri değişime zorlamaktadırlar (Koçel, 2005:695).

Büyüme ve küçülme; Büyüme, işletmelerin pazardaki paylarının ya da mal çeşitliliğini genişletme gibi yöntemlerle işletme şartlarını geliştirme durumudur (Serinkan ve Arat, 2013). İşletmelerin gelişmeleri ve büyümeleri sonucunda uzmanlaşması, çeşitlenmesi ve çalışma alanlarının kapsamının artması söz konusudur. Bu süreçte departmanlar arasındaki denge unsuru bozularak yeniden dengenin sağlanması, yetki ve yükümlüklerin paylaşılması söz konusudur (Sucu, 2000:28). Burada değişen şartlar ve

çok büyüme sonucunda yükümlülükleri ve yetkileri yetersiz duruma düşen yöneticiler ile çalışanlar arasındaki problemleri de söylemekte fayda vardır. Bu nedenle, işletmeler belirlenen bir büyüklüğe kadar, hali hazırdaki çalışanlar ve metotlarla işleri devam ettirebilmekte, bu eşik değeri aştıktan sonra ise esaslı (köklü) bir değişim ihtiyacı duyulmaktadır (Ülgen, 1997:174).

Günümüz işletmeleri rekabette bir adım öne geçebilmek için, yönetimin uyguladığı stratejiler ve verdikleri kararlar ile maliyetleri ve çalışan sayısını azaltarak küçülmeye gitmektedirler. Bu şekilde hareket etmelerinin nedeni, ivedilikle kararlar alabilen, değişime karşı ivedilikle tepki verebilen departmanlar haline gelmeyi amaçlamaktadırlar. Bu nedenle küçülmek için alınan kararlar da değişimi mecbur kılmaktadır. Sonuç itibariyle, işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabette bir adım öne geçebilmek için işletmenin durumunu da göz önüne alarak küçülme veya büyüme yönünde değişimi uygulamalıdır (Koçel, 2005:430).

Karların azalması veya satışların düşmesi; İşletmede satışlarda azalma olup, pazar paylarında da azalma görülmesi sonucunda değişimin uygulanması zorunlu hale gelir. Bu çeşit durumlarda rakip işletmeler gözlemlenerek satışların ve pazar paylarının azalma sebeplerine göre önlem alma ve yeni bir yol çizme ihtiyacı duyar (Ülgen, 1997:171).

Şirket evlilikleri; Çağdaş çalışma hayatının dinamik olması, ivedilikle değişen çevresel etkenler, pazarların gelişmesi, işletmeler arası evlilikleri arttırmaktadır. Şirketlerin evlilikleri çalışanların, çalışma şartlarının ve üst yönetiminin de değişimini gerekli kılar (Ülgen ve Mirze, 2004:316). Satın alma ile yapılan birleşmelerde değişimin yapılması gereksinimini arttırmaktadır. Bu durumda satın alınan işletmenin yeni bir organizasyon şeması belirlenmesi için değişim ihtiyacı gerekli olmaktadır (Ülgen, 1997:174-175).

Tepe yönetiminin değişmesi; İşletmelerde, yöneticilerin değişmesi bir başka değişim sebebidir. İşletmelerin çalışma alanlarında gelişen teknolojilere ayak uyduramayan, rakiplerin hamlelerine cevap veremeyen, rekabet koşullarında yetersiz olan, kriz anında işletmeyi yönetemeyen yöneticilerin risk alma, yönetsel bakış açıları, bilgisi ve becerisi, hedefleri olanların izleyeceği stratejiler örgüt şemasının düzenlenişinde değişime yol açacaktır (Sucu, 2003:31).

### 2.1.2.2. Dışsal nedenler

Yasal nedenler; Firmaların etkinlik içerisinde olduğu ülkelerde, yerel ve merkezi resmî kurumların siyasi ve politik istikrarın sağlandığı mevcut durumdan kaynaklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:82). Politik ve siyasi nedenler genel olarak düzenlemeler, siyasi istikrar, mevzuatlar, hükümet aleyhine eylemler ve kuliscilik gibi öğeler olarak açıklanmaktadır (Auster, Wylie ve Valente, 2005:22).

Ekonomik nedenler; Ülkedeki enerji, mal, bilgi, para değişimlerinin düzenlenmesi ile alakalı farklılıklardan meydana gelmektedir (Eren, 2010: 120). Stagflasyon (durgunluk) zamanı müşterilerin satın alma paritesini önemli seviyede sınırlayabilir ya da faizlerde oluşan hareketlilik yatırım kararlarını önemli biçimde etkilemektedir (Auster ve diğerleri, 2005: 23).

Teknolojik nedenler; Yeni bilgilerin ortaya çıkması ve her alanda kullanılarak ürün yelpazesinin artmasına ve gelişmesine neden olan etkinliklerin oluşması sonucunda meydana gelen değişim sebepleri olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007:88).

Doğal çevre; İşletmenin faaliyet alanını kapsadığı coğrafi yeri, iklim koşulları, toprak yapısı, su, hava gibi unsurlar anlaşılmaktadır. Doğal çevre şartlarında meydana gelen değişimler, tarımsal ürünleri kullanan işletmeler, üretim ya da ulaşımda değişime sebep olabilir (Ülgen, 1997:170). Başka bir anlatımla çevre kirliliği, iklim değişikliği ve deprem gibi çevresel etkenlerden kaynaklı nedenler de işletmeleri değişime iten nedenler arasındadır (Tüz, 2004:21).

Toplumsal nedenler; Toplumsal nedenlerin odak noktası insanlar arası ilişkiler, nüfus ve kültürel problemler yatmaktadır (Tüz, 2004: 19). Toplumsal değişme insan davranışları ve ilişkilerindeki değişimlerdir (Bozkurt, 2006: 332).

Demokrasi ve insan haklarındaki iyileşmeler bunun sonucunda insana verilen değer artması, insan kaynağının ekonomik kalkınmanın önemli bir unsuru olduğu anlaşılması, değişen demografik etkenler işletmeler de değişimin bir gereklilik olduğunu ortaya koyar (Aktan, 1997:28).

Türkiye’de son yıllarda artan göç ve şehirleşme işletmeleri değişime iten toplumsal nedenler olarak ortaya çıkmaktadır (Tüz, 2004:19).

### **2.1.3. Değişimin çeşitleri**

Değişimin çeşitleri mikro ve makro değişim, planlı ve plansız değişim, ani ve zamana yayılmış değişim, reaktif ve proaktif değişim, aktif ve pasif değişim olmak üzere beş kategoride incelenecektir.

#### **2.1.3.1. Mikro ve makro değişim**

İşletmenin tamamını kapsayan değişime makro değişim, işletmenin bazı departmanlarında gerçekleşen değişime ise mikro değişim olarak adlandırılır (Basım ve diğerleri, 2009:22). Diğer bir bakış açısıyla, işletmede değiştirilecek unsurların sayısına göre geniş alanlı ya da dar alanlı değişim olarak ta isimlendirilmektedir (Koçel, 2011:673-674).

#### **2.1.3.2. Planlı ve plansız değişim**

Değişimin tüm evrelerinde süreç başlamadan neyin, neden, ne zaman ve nasıl değişeceğinin önceden karar verilerek yapılan değişime planlı değişim denir (Koçel, 2011:673; Çetin, 2008:131). Değişim için neyin, neden, ne zaman ve nasıl değişeceği ile ilgili örgütün hedefleri ile alakalı bir karar verilmeden örgüt yapısına göre biçimlenmemiş değişime plansız değişim denir ve örgütsel yapıya uyum sağlamaktan başka alternatifi yoktur (Koçel, 2004:790).

Değişim kaçınılmaz ve sürekli olması gerektiğini gören çağdaş yöneticiler bunun zaman ve maliyet kaybına neden olabilecek ve işletme açısından istenmeyen sonuçlarla karşılaşılacak tarzda kendiliğinden oluşmasını istemezler. Bunun yerine belirli bir plan doğrultusunda işletmenin gelişmesine yardımcı bir unsur haline dönüştürmek istemişlerdir (Şimşek ve Akın, 2003:245).

### **2.1.3.3. Ani ve zamana yayılmış değişim**

İşletmelerin değişim hususundaki düşünceleri, değişim ihtiyacına göre çeşitlilik göstermektedir. Değişimlerin bir kısmı planlı biçimde kısa zamanda gerçekleştirilirken, bir kısmı da peyler pey dönemlere yayılarak gerçekleştirilir (Basım, 2009). Başka bir ifade ile işletmenin tamamı için düşünülen değişim uzun bir zaman gerektirdiği için zaman yayılırken, sadece bir departmanda gerçekleştirilecek değişim ani değişim biçiminde daha kısa zamanda gerçekleşir (Çetin, 2008:134).

### **2.1.3.4. Reaktif ve proaktif değişim**

Değişimin mecburi bir husus olmasından önce organizasyonel yapının çevresindeki koşulları iyi tahlil ederek şartların gelecekteki konumuna dayanarak hazır olmak adına yapılan planlarla gerçekleştirilmiş değişim proaktif değişim olarak adlandırılır (Basım ve diğerleri, 2009:22). Reaktif değişim, işletmenin değişmesi için gereken şartların oluştuğunda uyum sağlayabilmek için yapılan değişimdir (Çağlar, 2015). Reaktif değişim bilerek yapılan değişimi de ifade etmektedir (Koçel, 2004:790).

Çalışkan'a göre değişimin proaktif olması, tahminde bulunulan çevre şartlarına göre, organizasyonun yöntemlerinin, faaliyet ve iş metotlarının değiştirilmesi yani tahmin edilen koşullar oluştuğunda organizasyonun tamamını kapsayan değişimler gerçekleştirmek değil, eylemle karşılaşılan şartlara uyum sağlamak amacıyla değişimin yapılması olarak açıklamaktadır (Çalışkan, 2007:18).

### **2.1.3.5. Aktif ve pasif değişim**

İşletmenin gerçekleştirdiği yeniliklerle çevreyi farklılaştırması ve etkisi altına alması aktif değişim olarak isimlendirilmektedir. Pasif değişim, işletmenin etrafında değişen şartlara uyum sağlamak için kendi bünyesinde değişime gitmesi olarak adlandırılır (Koçel, 2011:674). Başka bir anlatımla, bazı yeniliklerin başka işletmelerden evvel uygulayıp diğer işletmeleri de değişime mecbur bırakması aktif değişim, işletmenin dış etkenlere uyum sağlayabilmek için değişim uygulaması ise pasif değişim olarak açıklanmaktadır (Tüz, 2004).

#### 2.1.4. Değişimin sonuçları

Organizasyonel değişim üzerinde dinamik bir kontrol sağlanmadığı durumda, değişim sürecinin organizasyon için negatif (olumsuz) sonuçlarla karşılaşılması kaçınılmazdır.

Organizasyona yıkıcı ve zararlı etkenler veya düzensiz unsurlar ve bunların negatif etkileri sadece dinamik bir kontrol mekanizmasının varlığı ile giderilebilir ya da en alt seviyede tutulabilir.

Rakip organizasyonlar, bireyler veya gruplar vasıtasıyla yıkıcı değişim faktörlerini organizasyona sokmaya gayret ederler ki, organizasyonların bu yıkıcı etkenler üzerinde önemle durmaları gerekir.

Negatif (olumsuz) organizasyonel değişim ile, düzensiz unsurların zarar verici etkilerinin bastırılarak kontrolünün yapılmasını mecbur kılmaktadır. Lakin kontrolün gayesi organizasyonu, etrafına kapalı bir konuma getirmek ya da organizasyonda durağan bir denge yaratmak ve değişimi engellemek değildir.

Amaç, zarar verici düzensiz değişim unsurlarının organizasyon bünyesine girmesini önlemek, organizasyonun çevresinde gerçekleşen değişim etkenlerinin pozitif (olumlu) organizasyonel değişim durumuna gelmesi, organizasyonun sorumluklarını yerine getirirken istenildiği gibi yapılmasını, gelişmesi ve geri bildirim işleyişini en iyi biçimde sağlamaktır.

Değişim planları gerçekleştirildikten sonra planların sonuçlarının takibi gerekir ve arzu edilen değişikliklerin pekiştirilmesi ve organizasyonda kullanımının sürekliliği sağlanmasına gayret edilir.

Ancak, uygulanan tekniğin elverişliliğini ölçmek ve tüm yapıdan geri bildirim sağlayarak, istenen ve istenmeyen sonuçları tespit, çevrenin sağladığı iç ve dış avantajlardan ve organizasyon problemlerini çözebilme kabiliyetini geliştirecek sistemleri bulmak, organizasyon bünyesindekilerin değişimi kabullenmesini sağlamak ve yenilikçi düşüncelerini arttıracak bir sistem kurmaktır. Bunun için şu sorular sorulabilir:

- Uygulanan değişim yerinde ve uygun mu?
- Değişim programına organizasyon ya da bireylerin ilgisi devam etmeli midir?
- Çalışma planının ortaya koyduğu sonuçlar, arzu ettiğimiz sonuçlar mıdır? Değilse neden değişik sonuçlar alınmıştır?
- Organizasyonun diğer kısım, grup ve bireylere programın ne gibi bir etkisi olmuştur? Bu etkiler bekleniyor muydu? Bu etkiler arzu edilmeyen etkiler midir? Şayet öyleyse bu etkiler nasıl giderilir?
- Etkili biçimde sorun çözülebildi mi?

Birey, organizasyonun bu problemleri dikkate alarak yaptığı değerlendirme ile, değişime yönelik etkinliklere devam edip etmeyeceğine karar verir.

Bu değerlendirmenin sonucunda eski ve verimli olmayan tutum ve davranışlar, yerini daha verimli tutum ve davranışlar almış ise, yeni denge konumundaki hareketin sürekliliğinin sağlanması gerekir.

Şayet bu davranışların kalıcılığı sağlanmaz ise, organizasyonun eski olumsuz denge konumundaki tutum ve davranışlara tekrar dönecektir. Yeni yapı ve davranışların devamlılığı, değişikliklerin çalışma ortamındaki uygulama alanları ve olanakların artırılmasına, organizasyondaki tüm çalışanların bu hususta eğitilmelerine ya da benimsetilmesine dair ödül- ceza sisteminin kurulmasına bağlıdır (Çalışkan, 2007).

## **2.2. Değişime Direnç**

### **2.2.1. Değişime direnç tanımı ve önemi**

Değişime direnç kavramının farklı bakış açılarıyla tarifleri ve önemi bu kısımda incelenecektir.

#### **2.2.1.1. Tanımı**

Değişime direnç kavramı genellikle değişime konu olan araştırmalarda, teknolojideki değişikliklerin lansmanına (tanıtım) nasıl bir çaba sarf edilmesi gerektiğinin açıklanması,



üretim modelleri, yönetim tatbikleri (uygulamaları), telafi yöntemlerinin yetersiz duruma geldiği ya da çöktüğü zamanlarda kullanılmaktadır (Oreg, 2006). Değişim, işletmeler için önemli bir yaşam şeklidir. Yaşamın ilk anından itibaren insanoğlu değişimle yüzleşmeyi öğrenir. Bireyin aldığı ilk nefes bile mevcut ortamdan diğer ortama uyum sağlayabilme kabiliyetine bağlıdır. İnsanlar değişime uyum sağlayan ve değişime alışkın bireyler olduklarına göre, niçin iş hayatında değişime direnme meyillindedirler? Bu sanayi inkılabının günümüze değin yöneticileri düşündüren bir sorudur (Davis, 1982:207).

Değişime direnç, işletmenin içerisinde gerçekleştirmek için çaba harcanan değişime engel, güvensizlik, değişimi engellemek ya da geciktirmek için çalışma gibi işgörenlerin hal ve hareketlerini ifade etmektedir. Değişim bir süreçtir ve kademeleri vardır. Değişim sürecinin en güçlü kademesi değişime karşı direnci yok edebilmektir (Şahin, 2011:311).

Değişime direnç, yeteneksizlik, isteksizlik ve işletme içindeki değişimlerin konuşulması ya da kabul edilmesinin kişilere gözdağı verilmesi olarak değerlendirilmesidir (Buchanan ve Andrzej, 1997:467).

Yalçın'a göre değişime direnç, işletme içinde gerçekleştirilmesi için çaba sarf edilen değişime pürüz çıkarma şüphe, güvensizlik, gecikme ya da değişimi engelleme gibi işgören davranışlarına denir (Yalçın, 2002:105).

Davis ve Newstrom (1985) çalışmalarında değişime direnci “yönetimsel anlamda, değişimin gerçekleşmesini istemeyi, istememeyi ya da kısmen geri çevirme” olarak tarif etmişlerdir (Davis ve Newstrom, 1985:545).

Whatson (1969) çalışmasında değişime direnci “benlik ya da sosyal modelde dengeyi korumaya gayret eden güç” olarak; Zaltman ve Duncan (1977) çalışmalarında ise “Hali hazırdaki durumu değiştirmek amacıyla meydana çıkan gücün karşısında duran yapı” olarak tarif etmişlerdir (Cophian, 1993:10; Akt. Kulu, 2007:20).

Coetsee (1993) çalışmasında değişime direnci, genellikle negatif bir unsur olarak değerlendirildiğini, lakin zamanla pozitif bir değeri olacağını dile getirir. Bu sebeple ki, yönetim anlamında negatif bir çağrışımı düşündürür, ancak pozitif şekilde örgütün menfaatine uygun olarak gerçekleştirilebilir (Westhuizen, 1996:4).

### 2.2.1.2. Önemi

İşletmeler değişimi başarılı biçimde yönetebilmek için, teknolojik ilerlemeleri, globalleşme ve serbestleşen ekonomilerin özünde süratle karmaşıklaşan etrafına uyum sağlamaları gerekmektedir (Gordon ve diğerleri, 2000). Zira değişim isteklerinin %38'i başarılı olabilmektedir (İsern ve Pung, 2007).

Değişime direnç, değişim isteklerinin başarısız olmasının temel sebebi olduğundan; değişimin başarılı olması amacıyla işgörenlerin yenilikleri yerinde görmeleri, uygulama yeteneğine ehil (sahip) olmaları, değişimle alakalı hedefe, tasarıya ve değişim içinde bir konuma sahip olmaları gerekmektedir (Bridges, 2003). Bu çerçevede, işgörenlerin değişime yönelik düşünceleri anahtar rolde görülmekte, bu düşünce değişime karşı dayanak ya da direnç davranışlarının kognitif (Bilişsel) öncülü olabilmektedir (Armenakis, ve diğerleri, 1993).

Değişime direnci birçok yazar değişime mâni olan her türlü reaksiyona karşı çıkma olarak tarif etmişler bu nedenle de direncin yok edilmesi gereken bir sorun olarak ifade etmişlerdir. Lakin bazı yazarlar ise bu düşünceye karşı çıkarak direncin nedenlerinin öğrenilmesi gerektiğini, direncin olumlu taraflarının olabileceğine dikkat çekmişlerdir (Pederit, 2000).

Değişimi yönetenler ve değişimden etkilenenler açısından değişim farklı biçimde algılanabilir. Değişimi yönetenlerin daha alt bölümlerde çalışan işgörenlerin değişimden ne derece etkilenecekleri ile alakalı düşünce üretmeleri ve değişimden etkilenenlerle iletişimi sıcak tutmaları, değişimin önemini öğrenmeleri, işgörenlerin değişim hakkındaki olumsuz düşüncelerini olumlu karşılamlarına vesile olacaktır (Ford ve Ford, 2000). Değişime karşı direnme, değişim sürecinin önünde önemli ölçüde set oluşturabilir ve eksilmiş memnuniyet, rantabilite (verimlilik), ruhsal iyilik durumu, performans, artan devamsızlık, işten çıkma isteği gibi negatif sonuçlar doğurabilir (Miller ve diğerleri, 1994; Stanley ve diğerleri, 2005). Tüm bu negatiflik durumu değişime karşı direnç sergilenmesini sağlayabilir. Direnme; kişinin değişimin tesirinden önlemeye dönük davranış sergilemesidir. Diğer bir ifade ile değişime karşı en karakteristik grup ya da kişi reaksiyonudur (Özgen ve Ölçer, 1997). Bu kapsamda, işgörenlerin açık dirençleri; sendikalaşma, işi yavaşlatma, grevler şeklinde gerçekleşirken, gizli reaksiyonları ise;

kuruma bağıllığın ve motivasyonun düşmesi, hataların ve devamsızlığın, işten çıkma düşüncelerinin artması gibi şekillerde gerçekleşebilir (Davis ve Newstrom, 1997).

Direnç konusunda yeni teoriler, direncin önlenmesi gereken bir unsur değil, tersine kurum içinde faydalı bir işleyiş olarak kabul edilme ihtiyacı üzerinde durmaktadır (Dent ve Goldberg, 1999; Furst ve Cable, 2008). Zira çalışanların sergilediği direnç meylinin altında yatan sebepler irdelendiğinde, değişim yönetimi başarısızlığa itecek etkenlerin ortaya çıkmasına ve organizasyonel hedeflerin birbirlerini memnun edecek biçimde yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesi imkânı sağlanabilir (Köse, 1997; Lüscher ve Lewis, 2008; Ford ve Ford, 2009). Ayrıca değişime karşı tenkitlerini açıkça söyleyen çalışanlar, işlerin doğru icra edilmesini önemseyen, aynı zamanda değişim tasarısının eksik ve hatalı taraflarını görebilecek derecede örgütün çalışma düzenine hâkim bireyler olabilecekleri için bu bireylerin direnci değişimin avantajı olarak kullanılabilir (Ford ve Ford, 2009).

### **2.2.2. Değişime direncin nedenleri**

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı şartlarda organizasyonlar, değişim yönetim sürecini başarıyla devam ettirebilmek amacıyla ilk etapta dış etkenlerden kaynaklanan değişimlere alışmalı sonrada organizasyon içi yapıları, düzenleri ve süreçleri değişim gereğince tekrar biçimlendirmelidirler (Kırım, 1998; Caldwell ve Claphom, 2003). Organizasyonlar için bu değişim ve biçimlendirme ne kadar zorunluysa, bunlara karşı dirençte o derece zorunludur (Lawrence, 2009; Harvey ve Broyles, 2010). Değişim organizasyonun tamamı tarafından hoşgörülü şekilde karşılanmaz, işgörenler değişime direnç sergilerler ve işgörenlerin değişimle alakalı davranışları ve tutumları değişim yönetiminde başarısızlığa neden olur (Genç, 2005:305-306).

İşgörenler genellikle kişisel nedenlerden, sosyolojik nedenlerden, ekonomik nedenlerden ve organizasyonel nedenlerden dolayı değişime direnç gösterirler.

#### **2.2.2.1. Kişisel nedenler**

İnsanlar doğuştan muhafazakâr doğarlar. İnsanlar, hayatlarını sürdürebilmek için akıl ve düşünceden bağımsız olarak doğuştan gelen bilinçsiz davranışların bir parçası olarak şartların değişmesini arzu etmezler. Değişimi, ilerde nasıl bir durum alacağı belli olmayan,

sonuçları kestirilemeyen unsur olarak görürler. Bu sebeple insanlar değişime direnç sergilerler, zira değişim, insanların evreni algılama şekillerini tehdit unsuru görerek, rasyonelliklerini ve değerlerini sorgularlar (Argyris, 1990; Morris ve Raben, 1995).

Kişilerin tabiatı gereği, her çeşit değişimi ilk etapta kabul etmeme ve direnme meylindedirler (Beerel, 2009). İşgörenlerin, değişimle alakalı düşündükleri değişimin kişilerin ve organizasyonun sahip olduğu değerlerle uyuşmadığı inancı, değişimin gereksinimlerin mevcut düzende karşılandığı inancı, değişimin lüzumsuz olduğu inancı, değişim sürecinin doğru yönetilmediği ve süreci yöneten yöneticilere güvenin olmaması, değişimin başarılı olacağına inanmama düşüncesi gibi tutumların, değişim süreçlerinin başarısızlığa neden olduğunu açıklamışlardır (Keenan, 2002; Chiang,2010).

Koçel (2011) ise kişisel nedenleri şu şekilde açıklamıştır:

- Belirsizlik endişesi, güvenlik gereksinimi, alışkanlıkları bırakma güçlüğü, başarısız olma endişesi.
- Yeni bilgileri öğrenme güçlüğü, güven eksikliği
- Değişim konusunda bilgilerin olmaması, menfaat kaybı
- Daha önceki bireysel deneyimlerin verdiği rahatlığın bozulması

#### **2.2.2.2. Sosyolojik nedenler**

Değişim süreci, sadece işgörenleri etkisi altına almaz, aynı zamanda işgörenlerin oluşturduğu grupları da etkisi altına alır. Bu nedenle işgörenlerin önceki iş gruplarından ayrılma korkusu, üstüne gruptaki bazı bireylerin işten çıkarılmaları sonucu direnç sergilerler (Özkan, 2004). Değişim özellikle gruplarda mevcut olan fakat biçimsel olmayan bağa (ilişkiye) gözdağı verir. İşgörenin mevcut iş grubunu bırakması üstüne çalışma arkadaşlarının arasından haksızlığa uğrayarak işten çıkartılmaları grup düzenini bozacağından değişime karşı reaksiyonları kaçınılmaz olur (Bovey ve hede, 2001; Herold, ve diğerleri, 2008).

Peker'e (1995) göre değişime direncin sosyolojik nedenlerini şu şekilde açıklanmıştır:

- Değişimin hedefi, grubun hedefleri ve ilkeleri ile özdeşleşmiyor olması
- Değişimi yönetenlere karşı güvenin olmaması
- Dışarıdan verilen talimatların rahatsız etmesi
- Grubun sosyal ilişkileri kaybetme endişesi
- Değişim faaliyetlerinin dışında bırakılma düşüncesi
- Değişimden dahil olduğu grubun faydalanamadığı inancı

### 2.2.2.3. Ekonomik nedenler

İşgörenlerin değişim faaliyetleri ile alakalı en büyük endişeleri sanayide, yönetimde ve bilimsel, teknik işlerde insan emeği olmaksızın, işlerin otomatik işleyen araçlarla yapılmasıdır (Oreg, 2006). İşgörenlerin bir bölümü teknolojik gelişmelerle robotlaşan iş yapısı kendilerini işsiz bırakacağı endişesidir. Bu sebeple teknolojik yeniliğe karşı çıkmaktadırlar. Yeni ekonomik yapı içinde gerçekleşecek değişim nedeni ile az çalışma ve buna ilişkin olarak ta daha az maaş alma korkusudur (Kaynak, 1995:203).

Bir işi öğrenebilmek için senelerini harcamış olan bireyin yapacağını teknolojik araçlar gerçekleştirirse, işgörenin harcadığı bütün emekler boşa gitmiş olur. Çalışanlar için mühim olan kendisinin ve ailesinin menfaatidir. Statünün, tecrübenin ve ekonomik gücünü kaybetmesi ve yeniden bilinmeyen bir işleyişi öğrenme güçlüğü kişileri değişime karşı direnmeye yönlendirir (Choi ve Ruana, 2011).

Çalışanlar hali hazırdaki kazançlarının düşeceğini, çalışma sürelerinin artacağını, mesailerin kaldırılacağı ve hatta işlerini kaybedecekleri endişesiyle değişime direnç sergilerler. Değişim süreci boyunca değişimden etkilenen çalışanın menfaatini, ekonomik düzeyine ne kadar zarar verirse bireyin o kadar direnciyle karşı karşıya gelecektir (Altıntop, 2010: 48).

### 2.2.2.4. Organizasyonel nedenler

Her organizasyon bünyesinde stabil (Durağan) olmasını sağlayan sistemler mevcuttur. Bu sistemler organizasyonun bünyesini oluşturur. Dolayısıyla organizasyonlar bu sistemin sürekliliğini sağlayabilmek amacıyla değişime karşı direnç sergilerler. Değişim sebebiyle bazı departmanlar kaldırılır ya da iş görme yetisini kaybederler. Bu durum,

organizasyonlardaki mevcut ilişkileri askıya alarak yeni ilişkilerin meydana çıkmasına sebebiyet verir. Organizasyonlar birbiriyle ilişkili yapılardan meydana gelmektedir. Bu yapının diğer yapıyı etkilemeden değişimin oluşması imkansızdır. Değişim, gruptaki kişilerin başkalarını etkileme ve başkaları tarafından etkilenmeye meyilli olmasına neden olur (Ülgen, 1997).

Değişime direncin organizasyonel sebepleri irdelendiğinde işgörenlerin değişim öncesi ve sonrası departmanlar arasında iş değişimi nedeniyle meydana geldiği anlaşılmaktadır. İşgörenler değişimin olduğu zamana kadar emek sarf ettikleri ve bu konuda tecrübe kazandıkları işin değişim nedeniyle rahatsızlık gerçekleştirebilmektedir (Yeniçeri, 2002:117).

Organizasyonda çalışan işgörenlerin değişime karşı direnç sergilemelerinin nedenlerini sıralamak gerekirse başlıca sebepler şunlar olabilir (Taymaz, 2003).

- Yanlış anlama
- Yarattıkları gözdağı
- Kaybetme endişesi
- Güven noksanlığı
- Duygusal sebepler
- Yöneticilerin güven vermemesi
- Yetersizlik duygusu
- Farklı değerlendirmeler.

### **2.2.3. Değişime direncin boyutları**

Kavram olarak değişime direnç, değişim ile ilgili çalışmalar başladığı andan günümüze kadar araştırmacıların üzerinde durduğu önemli bir konudur. Değişime karşı direnç, kişisel düzeyde olabileceğinin yanı sıra grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde de meydana gelebilecek durumdur. Değişimin başarısızlığa ve rekabet gücünün yitirilmesine sebep olması, değişimin zorluğundan kaynaklanmaktadır (Jones, 2010). Bu sebeple değişim ve gerçekleşen direnç ile ilgili, geçmişten günümüze değin birçok araştırma yapılmıştır. Değişimi bütünüyle ele alan bir yaklaşım olmadığı için, yapılan araştırmalar değişim sürecinin anlaşılmasını sağlama ve değer katmak nedeniyle yapılmıştır (Dawson,

2002:11). Bu araştırmalarda değişime karşı direncin oluşmasında birçok etkenin olduğunu ve bu etkenlerin sınırlı boyutlarda ele alındığı görülmüştür. Lakin bu araştırmalarda değişime karşı direncin boyutları üzerinde düşünce birliği sağlanamamıştır.

Değişime karşı direnç boyutlarını, araştırmacılar farklı biçimlerde çalışmalarına konu edinmişler, bu çalışmaların bazıları şunlardır;

Conner (1992) alışmasında, Değişime karşı direncin oluşmasına sebep olan koşulları beş boyutta incelemiştir. Bunlar; değişim için ihtiyaç olan inanç noksanlığı, hedefe ulaşılacağına inanılmaması, değişimin amaçları üzerine uzlaşmazlık, değişim ihtiyaına dair farklı tariflerde değişimi gerçekleştirecek lidere güven duyulmaması biçimindeki nedenlerdir. Bu sebeplerin üzerinde önemle durulması ya da yok edilmesi, direncin hafiflemesine ve işletmeye vereceği zararın en alt düzeye düşmesine neden olur (Conner, 1992: 33).

Koçel (2007) alışmasında değişime karşı direnç boyutlarını, değişimi istemek ya da istememek arasında belirli düzeyler biçiminde incelemiştir. Bireylerin değişimi kayıtsız olma, kabul etmeme, pasif direnç ve aktif direnç gösterme biçimindeki reaksiyonları, değişime karşı direncin dört temel boyutu olarak ele almıştır (Koçel, 2007:537).

Yukl (2010) alışmasında değişime karşı direnç boyutlarını, değişimin gerekli olmadığı inancı, değişimin imknsız olduğu inanç, itimat (güven) eksikliği, ekonomik endişeler, yüksek maliyetli olması, bireysel başarısızlık endişesi, g ve statü kaybı, hedefler ve değerler için tehdit, teşebbüs (girişim) isteksizliği biçiminde aklamıştır. Yukl, bu sebeplerden ötürü çalışanlar değişime karşı direnç sergilemekte ve bu boyutlardan dolayı oluşan korkuların tamamı, değişime karşı direncin oluşmasını sağlamaktadır (Yukl, 2010: 298).

Dawson (2002) alışmasında değişime karşı direnç boyutlarını, yetenek ihtiyaından değişim, çalışma güvencesi endişesi, psikolojik endişe, sosyal mevcut düzende bozulma (alışma düzeni) ve statünün kaybedilmesi biçiminde ifade etmektedir (Dawson,2002:19).

Bowey ve Hede (2001) alışmalarında değişime karşı direnç boyutlarını, kabullenme, tahmin etme ve bekleme, spesifik (kendine özgü) tecrübe ile kabul etme ve

diğerlerine yansıtma olarak inkâr etme, hafıza/bilinç ve algı vasıtasıyla meydana gelen ayrılma (işten) değişimden korumaya yönelik etkiyi kamufle etme/yansıtma ve sonuncu olarak ta tepki gösterme olarak ifade etmektedir (Bowey ve Hede, 2001:537).

Omrani (1992) çalışmasında değişime karşı direnç boyutlarını, alt düzey işgörenler ve orta düzey dirençleri biçiminde iki kategoride incelemiştir. Yöneticiler olağan haldeki pozisyonlarını kaybetme endişesi ile, alt düzey işgörenlerde işlerini kaybetme ya da fazladan sorumluluk yükleme gibi sebeplerle değişime karşı direnç sergilemektedirler (Omrani, 1982:16)

Peus (2009) çalışmasında değişime karşı direnç boyutlarını, işgörenler ile yönetim arasındaki iletişim eksikliğinden oluşan, geleceğe yönelik öngörülerin yetersiz olması biçimindeki “belirsizlik”, işgörenlerin yeni iş süreçlerini ve teknolojilere uyum sağlayamama endişesi yaratan “başarısızlık endişesi”, işgörenlerin değişimi açık olarak anlayamaması sonucu meydana gelen “anlamda aksama” boyutlarını içerdiğini açıklamaktadır (Peus ve diğerleri, 2009:160).

Değişime karşı direnç ile alakalı literatürler incelendiğinde, kavrama ilişkin önemli ilavelerden birisi de Pederitt’in (1999) araştırmasının olduğu görülmektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda (Maurer ve diğerleri, 1999) değişime karşı direnci yalnız yönetim açısından incelenmiş olması değişime karşı direnci tek boyutlu teori olarak çalışmış olmasına mukabil (karşı) (Stensaker ve Meyer, 2012; Pederitt, 2000), değişimin anlaşılabilmesi için işgörenlerin penceresinden bakılması üzerinde durmuş ve bu nedenden dolayı da değişime karşı direnci bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurları içeren çok boyutlu davranış olarak incelenmesi gerektiğini açıklamıştır. Böyle bir modelin sonuçları ve öncülleri arasındaki çok yelpazeli yapıyı daha iyi açıkladığını ifade etmektedir (Oreg, 2003; Szabla, 2009).

### **2.2.3.1. Bilişsel tepki**

Bilişsel unsur bir davranışın (tutum) inanç ya da düşüncelerini gösterir. Bilişsel direnç, değişimin yapılması zorunlumu veya işletmeye yarar sağlayacak mı? biçimindeki sorulara verilen cevaplarla, personelin değişim ile alakalı ne düşündüklerinin meydana çıkarılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, değişime karşı direncin bilişsel boyutunda



işgörenlerin değişim ile alakalı inançları üzerinde durulmalı ve sorgulanmalıdır (Oreg, 2006). Davranışsal ve duygusal direncin başlangıç noktasını bilişsel direnç oluşturmaktadır (Cheung, 2012).

### 2.2.3.2. Duygusal tepki

Duygusal unsur bir davranışın (tutum) hislerle ya da duygularla alakalı kısmıdır. Değişim gayretleri genel olarak tahribat verici oldukları için, değişimin bünyesinde olan veya etkilenen bireylerde hem bedensel hem de zihinsel çöküntüye sebep olabilir. İşgörenler değişimin sağladığı faydaların bilincinde olmalarına rağmen, değişimle birlikte yansıyan endişe ve stres nedeniyle değişime karşı direnç sergilenebilir (Hill, 2015: 68). Değişimin yansıttığı endişe ve stres, işgörenlerin duygusal olarak değişime karşı olumsuz duygular içinde olmasına sebebiyet verir. Duygusal reaksiyon, işgörenlerin değişimin sancılı ve stresli etkisine karşı oluşturdukları duyguları kapsar (Oreg ve diğerleri, 2008: 936).

Değişimin güç olması ve olağan bir biçimde tehdit edici problemlerle karşı karşıya kalma olasılığının artması sebebiyle, duygusal olarak oluşan savunma hisleri bireylerin verecek olduğu kararları etkilemektedir (Kiefer, 2005).

Duygular, çalışma hayatında oluşan bir olaya reaksiyon olarak belirli hal ve hareketlere ya da hislere sebebiyet verir. Çalışma yaşamında oluşan olaylar, bireylerin benliklerine göre az veya çok hissedilen, pozitif ya da negatif duygusal reaksiyonlara sebep vermektedir. Duygusal tepki boyutu, işgörenlerin çalışma ortamlarında oluşan olaylara karşı verdiği reaksiyonların iş verimliliğini ne şekilde etkilediğini kapsar (Kozak ve Genç, 2014:87). Örneğin agresif, endişeli, kırgınlık gibi duyguları içerir ve değişimle alakalı pozitif/negatif duyguları içerir. Dolayısıyla duygusal direnç, bireylerin değişim ile alakalı düşüncelerini kapsar. Duygusal direnç, işgörenlerin değişim süreci ile ilgili yetersiz iletişim ya da bilgi eksikliği sebebiyle meydana gelebilir (Coetsee, 1999).

### 2.2.3.3. Davranışsal tepki

Davranışsal boyut, bireyin geçmişteki tutumlarına ve gelecekteki niyetlerini açıklar. Çalışmalarda davranış boyutu, organizasyonel değişime karşı tutumlar olarak

değerlendirilmiştir. Davranışsal boyut, organizasyonun bünyesinde oluşan değişim sürecine cevap olarak, değişimden rahatsız olmak, diğerlerini inandırmaya gayret etme gibi düşüncelerini ve eylemlerini kapsar. Dolayısıyla değişime karşı direncin davranışsal boyutunda, işgörenlerin organizasyon bünyesinde değişime karşı oluşturdukları davranışları üzerinde durulmaktadır (Van Dam ve diğerleri, 2008). Bu gayretler değişimi engellemek, grevler düzenlemek, protesto etmek gibi biçimlerde gerçekleşebilmektedir (Singh ve diğerleri, 2012).

#### **2.2.4. Değişime direncin sonuçları**

Değişime direncin sonuçları olumlu ve olumsuz sonuçları olmak üzere iki grupta incelenecektir.

##### **2.2.4.1. Olumlu sonuçları**

İşletmelerde gerçekleştirilmesi tasarlanan değişimin akabinde direncin getireceği davranış ve yönetim bilimlerinde yapılmış olan çalışmalarının ortak noktasıdır. Ancak değişime direnç gösterilmesi her zaman olumsuz durum olarak değerlendirilmemelidir. Zira değişime konu olan birey ya da grupların verdiği geribildirim olarak algılanan direnç, bunun olası yanlış ya da hataları düzeltmede kullanılması, direncin olumlu tarafı olarak değerlendirilmelidir (Koçel, 2005).

Köse (2012) değişime direncin olumlu yönlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Değişiklik önerilerinin tekrar gözden geçirilmesine dikkat çeker
- Değişimin anında veya sonrasında problem olacak konuları tespit etmemize yarar
- Değişimi gerçekleştirmek için etkin iletişim düzeni sağlar
- Önerilerin yarar sağlayıp sağlamayacağını sorgulamamıza yardımcı olur
- İlave bilgi ve alternatif aramaya yönlendirir
- Değişim öncesi değişime elverişli kültür gerçekleştirmeye yönelir.

#### **2.2.4.2. Olumsuz sonuçları**

Değişime direnmenin sonuçları direncin büyük, açık ya da kapalı, anlık veya gecikmeli olması durumuna göre değişecektir. Değişimle kişiye gözdağı veriliyorsa, kişiler pozisyonlarını koruma eğiliminde olacaktırlar. Açık tepkiler olarak grevler, sendikalaşma, işi yavaşlatma vs. görülebilir. Kapalı tepkiler ise işletmeye bağlılık kaybolması, motivasyon düşüklüğü, artan yanlışlar ve hatalar, hastalık bahanesi ile artan devamsızlıklardır (Balci, 1995:28).

İşletmelerde görülen bu değişiklikler işgörenler üzerinde strese ve sıkıntıya sebep olur ve devir hızı, direnç gösterme, devamsızlık, iş kazaları gibi tepkiler ortaya çıkar. Çalışanların işinden ve kurumundan memnuniyetsizliğini gösteren belirtiler isteksizlik, sürekli agresif olmak, duygusal çöküntü, sürekli yorgunluk, alkol tüketiminin artması ve kronikleşen korkulardır (Aksu, 2000:40).

#### **2.2.5. Değişime direnci azaltacak etkenler**

Değişime direnci azaltacak etkenler, önceden haber verme, eğitim, iletişim, bağlılık ve katılım, destek, taviz verme, pazarlık ve ikna etme, manipülasyon ve kooptasyon, vizyon ve misyon olmak üzere dokuz grupta incelenecektir

##### **2.2.5.1. Önceden haber verme**

Çalışanların herhangi bir değişime hazırlıksız yakalanması durumunda değişime karşı direnç ortaya çıkar. Ani bir kararla gerçekleştirilen değişim, personellerin işletmeye olan güvenlerinde zedelenmelere neden olacaktır (Barutçu, 2000:141). O halde mecburiyet duygusu yaratmamak için konuyla direkt veya endirekt olarak ilişkisi olan çalışanlara gerçekleştirilmesi istenen değişimi önceden haber vermek ve uygun şartlar sağlamak, değişim uygulamasının ilk anında büyük fayda sağlar. Değişim uygulanmaya başladığında ise peyder pey ilerlemek, değişikliğe karşı direnci azaltmak açısından önem arz edebilir. Kişiler psikolojik, ekonomik ve sosyal olarak kaybettiği olanaklarını tekrar sağlanabileceği koşulların oluştuğunu algılayabilirse, değişime karşı direnç kendiliğinden ortadan kalkar. Bu durumda işletme açısından arzu edilen durumdur (Kaynak, 1995:207-208).

### 2.2.5.2. Eğitim

İşletmelerde değişim gerçekleştirilmeden evvel, işgörenlere değişim konusunda bilgi verilmesi, değişim gerçekleştirildikten sonra kişilerden istenen bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin belirlenmesi gerekir. Eğitimlerin verilme amacı çalışanları istenen koşullara hazırlamaktır. Zira, direncin başka bir sebebi de uyum endişesidir. Değişimin gerçekleştirilmesine yardımcı olması için planlanan eğitim modeli hem iyi bir iletişim kurmak hem de katılımı sağlamak açısından iyi bir vesile (araç) olabilir (Huusey, 1997:41).

Eğitim, işgörenlerin tutumlarında ve davranışlarında gözle görülür, farklılaşma ve gelişme kaydetmesine, önceden öngörülemez çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleri için daima hazırlıklı olmasına yardımcı olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:221).

Değişimden önce eğitimin verilmesi, çalışanların değişime hazır olmasını sağlar. Değişim başladıktan sonrada devam edilmelidir. Zira oluşacak hataları ve yanlış anlaşılımları düzeltmek ya da ortadan kaldırmak için önemlidir. Planlı eğitim programların hazırlanması ve uygulanması, işletmelerde değişime karşı gerçekleşen direnci azaltacaktır (Sönmez, 2008:68).

### 2.2.5.3. İletişim

İşletmelerde karşılaşılan en büyük sorunlarından biri iletişim sorunudur. Çözümü kolay olan bu problem, işletmedeki değişimden etkilenen bireylerle iletişim kuracak personel sağlanması, bu problemin çözülmesini sağlayacaktır (Koçel, 2010:686). Değişim süresince işgörenlerle devamlı olarak iletişim içinde olunmalı ve iletişimin kesintisiz olarak sürmesi gerekmektedir. Zira bilgi paylaşımı devam ettiği sürece olası kargaşa durumu ortadan kalkacaktır (İnce, 2005:331). Üzerlerindeki baskı ve belirsizlik ruh hali ortadan kalkan işgörenler sayesinde, yol haritası belirli olan ve ne yapılmak istendiği bilinen süreçler ortaya çıkar (Liu ve Perrew, 2005:264). Böylece değişimle gelen yeni fikir ve teknik bilgilere işgörenler daha kolay adapte olmaktadır (Daft, 1997:374).

İşletmelerde iletişim çalışması gerçekleştirilirken şu uygulamalardan uzak durulması gerekmektedir (Tüz, 2004:72).

- Değişikliklerin tamamı tek seferde anlatılması
- Yazılı olarak verilen iletilere güvenmek
- İşletmenin aşama aşama ilerleyen sistemine uygun düşünceler üretmemek
- Yöneticilerin gereken desteği vermemesi

#### **2.2.5.4. Bağlılık ve katılım**

İşgörenler değişimi katılım sayesinde desteklerler. Katılımı sağlanan bireylerin değişimin hedeflerine kanalize olmaları daha kolay olmaktadır. Bunun yanı sıra katılım, değişime niçin gereksinim duyulduğunun anlaşılmasını sağlamasının yanı sıra belirsizliklerin yok olmasını, değişimin bünyesinde yer alanların ne tür faydalar sağlayacaklarını görmelerine sebep olur. Değişim faaliyetlerinin doğruluğuna işgörenler inanmaktadırlar. İşgörenler mevcut durumu benimsemekte ve kabullenmektedirler. Bu sayede, işgörenlerin kendilerinin katılım gösterdikleri değişim kararlarına direnç göstermeleri güç olmaktadır (Özkan, 2002: 92).

Değişime katılım, uzun bir zamanı gerektirdiği için, değişim faaliyetlerine başlamadan değişime karşı çıkanları karar verici konumlara getirilmeli, böylece konumları itibariyle değişime daha çok iştirak edeceklerdir (Çilesiz, 1997: 63).

#### **2.2.5.5. Destek**

Korku ve endişe nedeni ile gerçekleşen direnişlerde, işgörenlerin taleplerini dinleyecek ve onlara danışmanlık yapacak değişim ajanları (değişimi gerçekleştirenler), işgörenleri destekleyici prosedürler uygulanır. İşgörenler, danışmanları tarafından bilgilendirilmek istemektedirler. Bu şekilde işgörenlere yeni bilgiler anlatılarak, yeni beceriler kazandırılarak değişime hazır hale gelebilirler. Bu yöntem ikna edicidir, lakin zaman alır ve maliyeti çok fazladır (Sucu, 2000: 118).

Destekleme modeli özellikle işgörenlerin, gerçekleştirilecek değişimin planlama evresinde yararlı olur. Değişimin gerçekleştirilme evresinde bu yöntem uygulanır ve yöneticiler arasında sıkça kullanılmaktadır.

Dülger'e (2003) göre destek iki gruba ayrılabilir, bunlar kolaylaştırıcı ve duygusal destektir. Duygusal destek, çalışanlara araç gereç sağlayarak gerçekleşecek değişime destek te bulunulmasıdır. Duygusal destek ise, çalışma arkadaşları aracılığıyla değişime karşı dikkat çekmek ve onların inandırılmasıdır (Dülger, 2003:49).

#### **2.2.5.6. Taviz verme**

Değişim sürecine uyum sağlamada problem çıkaranların negatif etkilerini ortadan kaldırmak için birtakım tavizler verilerek sürece iştirak edildiği, diğer metotların uygulanmadığı dönemlerde tatbik (Uygulama) edilen, reaksiyonların çabuk ve pahalı olmayan bir biçimde önlenildiği bir methodudur (Çokyaşa ve Köse, 2012: 70).

#### **2.2.5.7. Pazarlık ve ikna etme**

Yönetimle işgörenlerin karşılıklı olarak bir noktada buluşup anlaşmaya varması durumudur. Yönetimin sunduğu değişim önerisi işgörenler tarafından kabul görmez aynı şekilde işgörenlerin öne sürdüğü düşünce ve önerilerde yöneticiler tarafından kabul görmez. Bu süreç iki taraf içinde karşılıklı fedakarlıklar yapılarak ortak payda altında mutabakat sağlanmalıdır (Özkan, 2004:3). Bu tür yöntemde değişime direnç taraflarının güç sahibi olması halinde kullanılmaktadır. Gerçekleştirilecek değişim ile alakalı olarak değişimden etkilenecek bireylerle pazarlık yapılarak kişilerin gereksinimlerini karşılayacak ödül paketi mütalaa (müzakere) edilebilir. Maliyet olarak yüksek ödüller veya kazanabilecekleri avantajlar sunularak değişime karşı dirence son vermeleri istenir (Terzi, 2000: 130).

#### **2.2.5.8. Manipülasyon ve kooptasyon**

Manipülasyonla, bireylerin olayları olduğundan değişik bir şekilde algılamasıdır. İlk etapta direnci azaltabilecek konumda iken sonraki etaplarda anlaşılması halinde daha büyük problemlere yol açabilmektedir. (Sucu, 2000:121).

Kooptasyon, herhangi bir sürece karşı olanları, o süreçle alakalı problemlerin ve çözümlerin bir parçası durumuna getirmek olarak açıklanır. Yani bireyin sürecin dışında ve

sadece tenkit eden rol oynamak yerine problemin içine sokularak, problem üzerinde çalışarak çözüm bulmaya çabalayan bir rol oynamaya yönlendirilir (Sönmez, 2008:69).

#### **2.2.5.9. Vizyon ve misyon**

Organizasyonel değişimi oluşturmak ve buna karşı olan direnç yoğunluğunu hafifletmenin bir yöntemi, organizasyonun etkin misyon ve vizyona sahip olmasıdır.

Organizasyonun gelecekteki fotoğrafı vizyon olarak ifade edilmektedir (Senge, 2013:227). Organizasyonu benzerlerinden ayırt etmeyi sağlayan uzun dönemli ortak değerlerin tamamı ise misyondur (Dinçer, 2013: 46). Misyon ve vizyonun organizasyon üyelerince benimsenmesi güdülenmenin (motivasyon) artmasına sebep olacaktır. Organizasyonda ki bireylerin aynı hedefe yönlendirilmesi sağlanarak işgörenlerin de verimliliğinin artırılması sağlanmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK DEĞİŞKENİ VE DEĞİŞİME DİRENÇ DEĞİŞKENİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

#### 3. DUYGUSAL EMEK DEĞİŞKENİ VE DEĞİŞİME DİRENÇ DEĞİŞKENİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Çalışmada ilgili literatürler incelendiğinde, duygusal emek ve değişime direnç değişkenleri ile ilgili bağımsız araştırmaların mevcut olduğu fakat duygusal emek değişkeni ile değişime direnç değişkeni arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırmanın bulunmadığı görülmektedir. Bu bağlamda duygusal emek değişkeni ve değişime direnç değişkeni ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

##### 3.1. Duygusal Emek Değişkeni ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Köse (2019); yapmış olduğu çalışmasında duygusal emek faktörünün hizmet kalitesi ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu kapsamda İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanede görev yapan sağlık çalışanı 314'dür. Uygulanan anket gönüllülük esasına göre 131 erkek, 76 kadın olmak üzere toplam 207 personele anket uygulanmıştır.

Köse (2019) çalışmasında, duygusal emeğin hizmet kalitesi ve işe yabancılaşma üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür. Duygusal emeğin boyutları olan derin davranış, yüzeysel davranış ve samimi (doğal) davranış boyutlarından yalnız samimi (doğal) davranışın hizmet kalitesi ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yüzeysel davranışın işe yabancılaşma üzerinde ise negatif yönde bir etkisinin olması çalışmadan elde edilen bulgulardır (Köse, 2019: 80-133).

Savaşkan (2019); yapmış olduğu çalışmasında duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma İstanbul ili Anadolu Yakası'nda bulunan Pendik-Maltepe- Kartal ilçelerindeki turizm işletme belgeli otellerde görevli kadın personellere yönelik olup, 160 kadın personele anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçları incelendiğinde iş-aile çatışmasının alt boyutları ile duygusal emeğin boyutları (yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış) boyutları arasında ve işten ayrılma niyeti



arsında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Personellerin, demografik özelliklerine göre iş- aile çatışması, duygusal emek ve işten ayrılma niyetinde ise farklılaşmaların olduğu çalışmadan elde edilen bulgulardır (Savaşkan, 2019:93-139).

Gülaydın (2019); Yapmış olduğu çalışmasında Afyonkarahisar ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları (yüzeysel davranış, samimi davranış ve derin davranış) arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Bu kapsamda Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 287 kadın, 257 kadın olmak üzere toplam 544 çalışana anket uygulanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir;

- Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personellerin örgütsel destek algı düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu ve çalıştıkları otel işletmelerince desteklendikleri düşüncesine sahip oldukları buna mukabil, çalıştıkları işletmeler tarafından kendilerine herhangi bir yakınlık gösterilmediği
- Çalışanların sergiledikleri duygusal emek davranışlarına ilişkin, çalışanların derin davranış ve samimi davranış gösterimlerinin yüksek olduğu, yüzeysel davranış gösterimlerinin ise düşük olduğu
- Beş yıldızlı otel işletmelerinde devamlı olarak çalışanların sezonluk ve diğer (staj vb.) şekilde çalışanlara göre yüzeysel davranış gösterimlerinin daha yüksek olduğu
- Çalışmada, algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları (yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış) arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, algılanan destek ile samimi davranış arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu
- Çalışanların sahip olduğu örgütsel destek algısının samimi davranış gösterimlerini arttırdığı tespit edilmiştir (Gülaydın, 2019:111-151).

Kaymak (2018) yapmış olduğu çalışmasında Konya ilinde faaliyette bulunan banka personellerine anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan çalışmada 318 anket dağıtılmış, 97 adet anket geri dönmemiş ve geriye dönen 221 anketle araştırmanın analizi gerçekleştirilmiştir. Kaynak (2018) banka ikliminin personelin duygusal emek davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapmış olduğu çalışmasında, örgüt iklimi duygusal emek üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Çalışmada, çalışmaya katılan banka

personelinin idrak ettiği örgüt iklimi boyutları, duygusal emeğin boyutlarından yüzeysel davranış üzerinde anlamlı bir etkiye sahip iken, derin ve samimi (doğal) davranış üzerinde ise herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bankalarda iyi tanımlanmış ve destekleyici bir örgüt yapısının personelin rol yapmasını (yüzeysel davranış) azalttığı, sorumluluk bilinci yüksek olan personellerin ise rol yapma (yüzeysel) davranışlarını arttırdığı çalışmada elde edilen bulgulardır (Kaymak, 2018:87-132).

Demirel (2015) yapmış olduğu çalışmada Nevşehir ilindeki dört ve beş yıldızlı otel personeline 220 anket uygulanmış olup 20 adet anket eksik doldurulmuş olması ve birden fazla seçeneğin işaretlenmesi sebebiyle 200 anket değerlendirmeye tabi olmuştur. Demirel (2015) çalışmada duygusal emek ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapmış olduğu çalışmada, personellerin duygusal emek düzeylerinin çok yüksek olmadığı, duygusal emek davranışlarının genel olarak derin davranış biçiminde ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Yüzeysel davranışın, hizmet kalitesi üzerindeki etkisinin negatif yönlü olduğu buna mukabil samimi davranış ve derin davranışın hizmet kalitesi üzerinde ise olumlu etkisinin olduğu çalışmadan elde edilen bulgulardır (Demirel, 2015:52-63).

### **3.2. Değişime Direnç Değişkeni ile İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Çerezci (2019) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile değişime direnç düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan çalışmada Çorum il merkezindeki toplam 96 resmi ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler baz alınarak 567 öğretmene anket uygulaması yapılmıştır. Çalışma sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin, örgütsel vatandaşlık davranış gösterim düzeyleri ile değişime direnç düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ayrıca, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin yüksek olduğu, değişime direnç düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıyeten örgütsel vatandaşlık davranışının değişim sürecinde faydalı bir değişken olduğu çalışmada elde edilen bulgulardır (Çerezci, 2019:44-66).

Karabal (2015) yapmış olduğu çalışmada örgütsel hafızanın örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisini incelemiştir. Yapılan çalışmada İTO'ya (İstanbul Ticaret Odası) kayıtlı şirketlere elektronik posta yoluyla yapılan ankete 287 geri dönüşüm sağlanmış

ayrıca 85 anket yüz yüze doldurulmuş olup anketlerden 25 adedi değerlendirme dışı bırakılarak 347 anket değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan çalışma sonuçları incelendiğinde, örgütsel hafızayla değişime direnç arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Vazgeçmenin, değişime direnç ve örgütsel hafıza ile negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin sahip olduğu bilgilerin değişim durumunda olumsuz etkilerde bulunabileceğini ve bu olumsuzluğun zayıflatılması içinde vazgeçme yeteneğiyle hareket edilmesi gerektiği çalışmanın elde edilen bulgularıdır (Karabal, 2015:107-147).

Kesmen (2014) yapmış olduğu çalışmasında 270 çalışanı bulunan Malatya Vergi Dairesi Başkanlığı'nda 19 orta üst düzey, 128 uzman, 89 memur ve 34 diğer personeller çalışmaktadır. 203 personele anket uygulaması yapılmış ankete katılan personellerin 136'sı erkek, 67'si kadındır. Kesmen (2014) çalışmasında değişim ile değişime direnç konusunun kamu sektöründe nasıl işlediğini incelemiştir. Çalışma sonuçları incelendiğinde ilgili kurumda değişime karşı bir tepkinin olduğunu ayrıca kurum içi değişime karşı tepkinin olması halinde bu tepkinin çalışanların tamamında görüldüğü lakin kurumdaki pozisyon olarak üst, orta düzey yöneticiler ve memurlardan kaynaklandığı saptanmıştır. Yine çalışanların kurumda gerçekleştirilen ya da halen süren yenilik ve değişim faaliyetlerinin teknik, yönetsel ve örgütsel faktörler ile kurum içi faktörler olduğunu belirtmiş bu değişim faaliyetlerine gösterilen direnç tepkilerinin ise işi yavaşlatma, performans düşüklüğü ve çalışanların aralarında söylenmesi olarak tespit edilmiştir. Kurumdaki şoför, güvenlik, teknisyen ve hizmetli gibi personellerin değişime karşı tepki göstermeleri psikolojik nedenler, ancak memur, uzman, orta ve üst düzey yöneticilerin ise değişime karşı tepki göstermelerinin nedeni ise teknik nedenler olduğu tespit edilmiştir.

Değişim ister özel sektör ister kamu sektörü için zordur ve değişime direnç doğal bir olaydır. Bu zor süreci kolaylaştırmanın yöntemi, değişimin adım adım bir süreç biçiminde, astları değişime en başından dahil ederek, sonuçları birlikte tartışarak uygulanacak bir planlı değişim yönetimi gerçekleştirilmelidir (Kesmen, 2014:65-103).

Timurturkan (2010) yapmış olduğu çalışmasında örgütsel yapı ile örgütsel değişime direnç arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan çalışmada İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nün İzmir, Manisa ve Aydın'da bulunan birimlerinde çalışan personellere 366 adet anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçları incelendiğinde örgütsel yapı

boyutları olarak merkezileştirme, karmaşıklık ve biçimselleşme bağımsız değişken olarak saptanmıştır. Örgütsel değişime direnç boyutları ise niyetel, duygusal ve bilişeldir. Çalışmada biçimselleşme ve merkezileşme ile örgütsel değişime direnç arasında bir ilişki tespit edilmemiş, karmaşıklık boyutu ile örgütsel değişime direnç arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla örgütte uzmanlaşma seviyesini gösteren karmaşıklığın artması halinde örgütsel değişime direncin azalacağı çalışmanın elde edilen bulgularıdır (Timurturkan, 2010:93-129).

Kulu (2007) Yapmış olduğu çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime direnç nedenlerine yönelik tutumlarının ve kendilerini değişime açık görmeye ilişkin görüşlerinin neler olduğunu bu görüş ve tutumların öğretmenlerin bazı kişisel değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Yapılan çalışmada İstanbul ili Esenler ilçesinde bulunan 25 resmi ve 3 özel ilköğretim okulunda görev yapan 243 kadın, 157 erkek öğretmene anket uygulanmıştır. Çalışma sonuçları incelendiğinde elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

- Bireylerin genelinin kendilerini değişime açık gördüklerini
- Bireylerin kendilerini değişime açık görmeye dair görüşleri medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet ve okulun statüsü arasında farklılık tespit edilmemiştir
- Bireylerin değişime direnç nedenlerinin en üst seviyede olanı mücadele kaygısı, rasyonalizasyon ve genel değişime direnç, en alt seviyede olanı ise eskiyi koruma ve bekle gör boyutları olarak tespit edilmiştir
- Bireylerin değişime dirençleri, kişisel değişkenlere göre farklılaşabilmektedir.
- Bireylerin değişime dirençleri, kendilerini ne düzeyde değişime açık gördüklerine göre farklılaşmaktadır (Kulu, 2007:40-73).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEĞİN BİREYLERİN DEĞİŞİME DİRENÇ OLGULARI ÜZERİNE ETKİSİ, MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

#### 4. DUYGUSAL EMEĞİN BİREYLERİN DEĞİŞİME DİRENÇ OLGULARI ÜZERİNE ETKİSİ, MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

##### 4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

###### 4.1.1. Araştırmanın konusu

Araştırmanın konusu, Mersin ili hizmet sektöründe yer alan işletmelerde çalışan işgörenlerin, duygusal emek gösterimlerinin, onların değişime direnç algıları üzerindeki etkisini belirlemektir.

###### 4.1.2. Araştırmanın amacı

Bu çalışmada, duygusal emek sarf eden çalışanların değişime direnç değişkeni üzerindeki etkisini incelemek. Duygusal emek ve duygusal emeğin üç boyutu olan yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular ile değişime direnç değişkeni arasındaki ilişkiyi ölçmek. Duygusal emek ile değişime direnç ve değişime direncin üç boyutu olan bilişsel tepki, duygusal tepki ve davranışsal tepki arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını ölçmek amaçlanmıştır.

###### 4.1.3. Araştırmanın önemi

Literatür taraması yapıldığında duygusal emek değişkeni ve değişime direnç değişkeninin ilişkilendirildiği çalışmalara rastlanılmamıştır. Günümüz hizmet sektöründe artan rekabet ile beraber işletmelerden hizmet talep edenlerin tatmin olmasını sağlamak işletmelere sorumluluklar yüklemekte ve değişime uyum sağlamayı mecbur kılmaktadır.

Bu kapsamda çalışmada, duygusal emek sarf eden çalışanların değişime direnç değişkeni üzerindeki etkisini incelemek. Duygusal emek ve duygusal emeğin üç boyutu olan yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular ile değişime direnç

değişkeni arasındaki ilişkiyi ölçmek. Duygusal emek ile değişime direnç ve değişime direncin üç boyutu olan bilişsel tepki, duygusal tepki ve davranışsal tepki arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını ölçmek amaçlanmıştır.

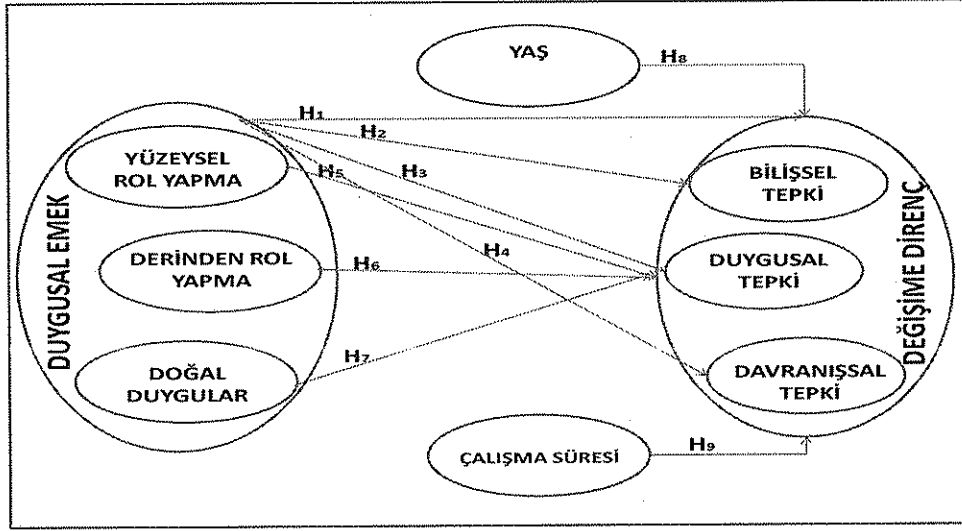
#### 4.2. Araştırma Soruları

Bu çalışmada kuramsal çerçeveden ve daha önce yapılmış olan çalışmalardan hareketle aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- Çalışanların duygusal emek gösterimleri, onların eğitim durumlarına, yaşlarına, cinsiyetlerine, çalışma sürelerine, medeni hallerine ve gelir durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların değişime dirençleri, onların eğitim durumlarına, yaşlarına, cinsiyetlerine, çalışma sürelerine, medeni hallerine ve gelir durumlarına göre bir farklılık göstermekte midir?
- Duygusal emek ve duygusal emeğin üç boyutu olan yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular ile değişime direnç arasında bir ilişki var mıdır?
- Duygusal emek ile değişime direnç ve değişime direncin üç boyutu olan bilişsel tepki, duygusal tepki ve davranışsal tepki arasında bir ilişki var mıdır?
- Çalışanların yaşları ve çalışma süreleri ile değişime direnç arasında bir ilişki var mıdır?

### 4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmaya ait model şekil 4.1’de gösterilmiştir:



Şekil 4. 1. Araştırma modeli

Araştırmanın test edilmek üzere hazırlanan 16 hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri, onların değişime direnç algılarını etkiler.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri, onların bilişsel tepkilerini etkiler.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri, onların duygusal tepkilerini etkiler.

**H<sub>4</sub>:** Çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri, onların davranışsal tepkilerini etkiler.

**H<sub>5</sub>:** Yüzeysel rol yapma, çalışanların değişime direnç algılarını etkiler.

**H<sub>6</sub>:** Derinden rol yapma, çalışanların değişime direnç algılarını etkiler.

**H7:** Doğal duygular, çalışanların değişime direnç algılarını etkiler.

**H8:** Çalışanların yaşı, değişime direnç algılarını etkiler.

**H9:** Çalışma süreleri, çalışanların değişime direnç algılarını etkiler.

#### 4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Duygusal emeğin bireylerin değişime direnç alguları üzerine etkisini ülkemizde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden veri toplamak hem zaman hem de mekân kısıtlarından dolayı mümkün olmadığı için Mersin ilinde hizmet sektöründeki işletmelerde çalışanlar üzerinden veri toplanarak analizler yapılacaktır. Farklı örneklemlerde ve farklı sektörlerde farklı sonuçların ortaya çıkabileceği değerlendirilmektedir.

##### 4.5.1. Evren ve örneklem

Araştırmanın evreni, Mersin’deki hizmet sektörü işletmeleri çalışanları olarak belirlenmiştir. Belirlenen evren doğrultusunda, araştırma örneklemini hizmet sektöründe yer alan işletme çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 10000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 370 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kolayda örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 800 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 622’ si geri dönmüş ve 597 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 18 veri seti çıkartılmış ve 579 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur.

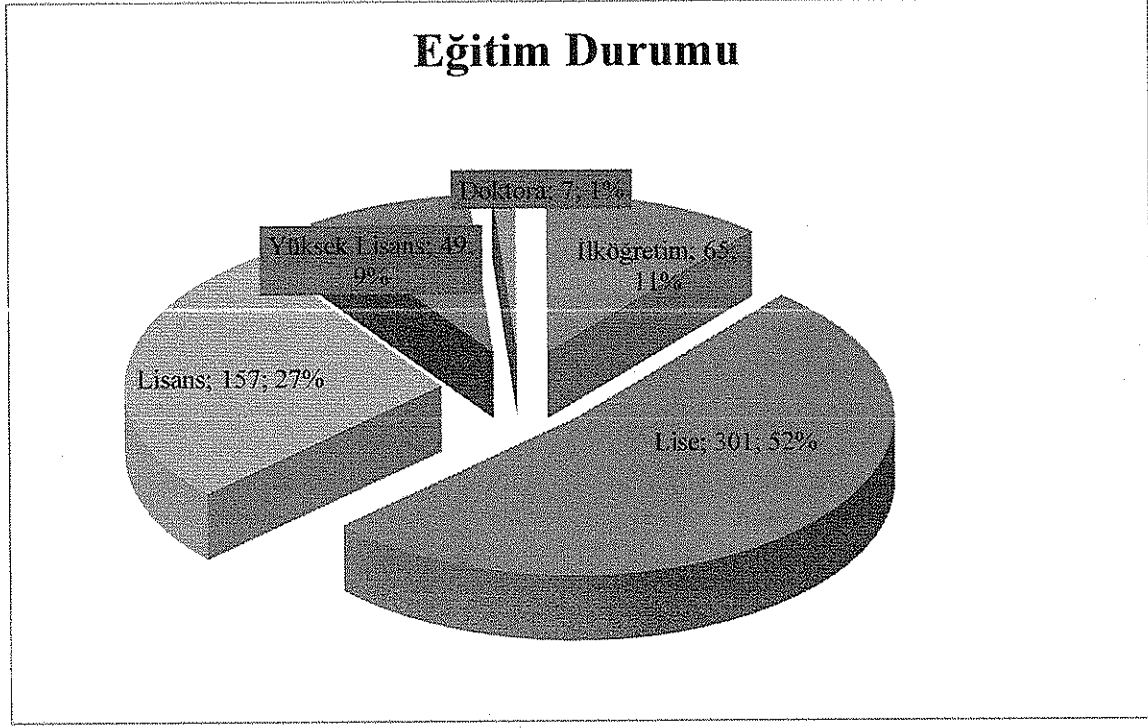
**Tablo 4. 1.** Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları

Evren Büyüklüğü	100	200	600	750	1000	5000	7500	10000	10000000
Örneklem Sayısı	80	132	234	254	278	357	365	370	384

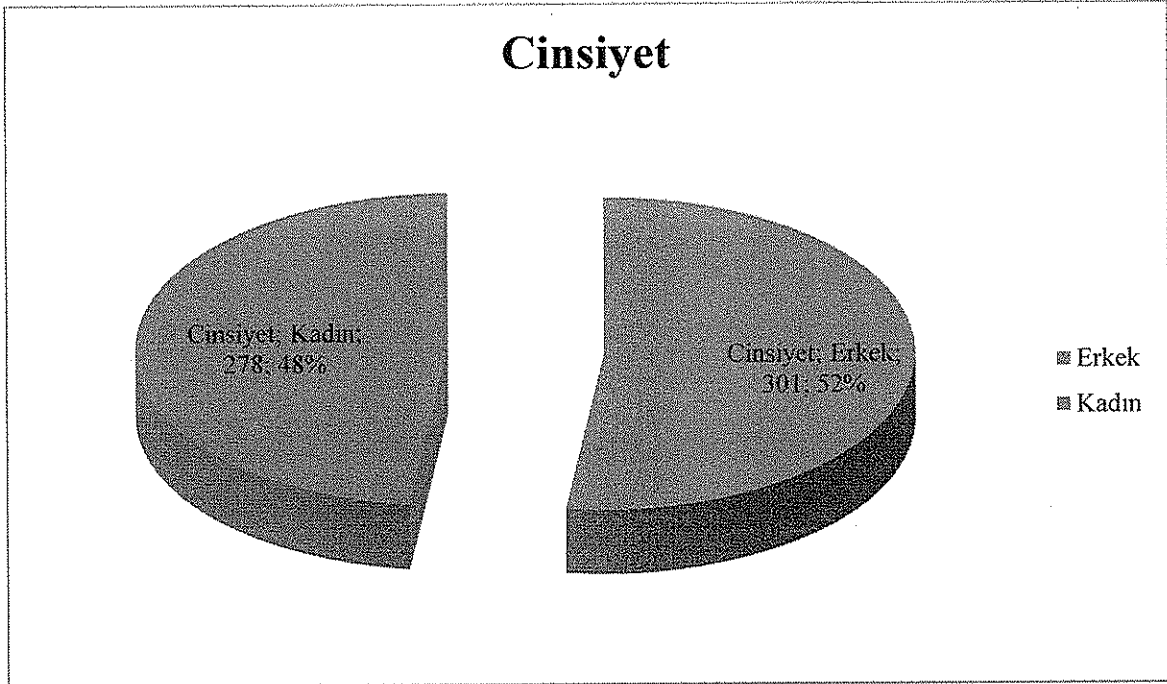
Kaynak: Sekaran, 1992: 253.



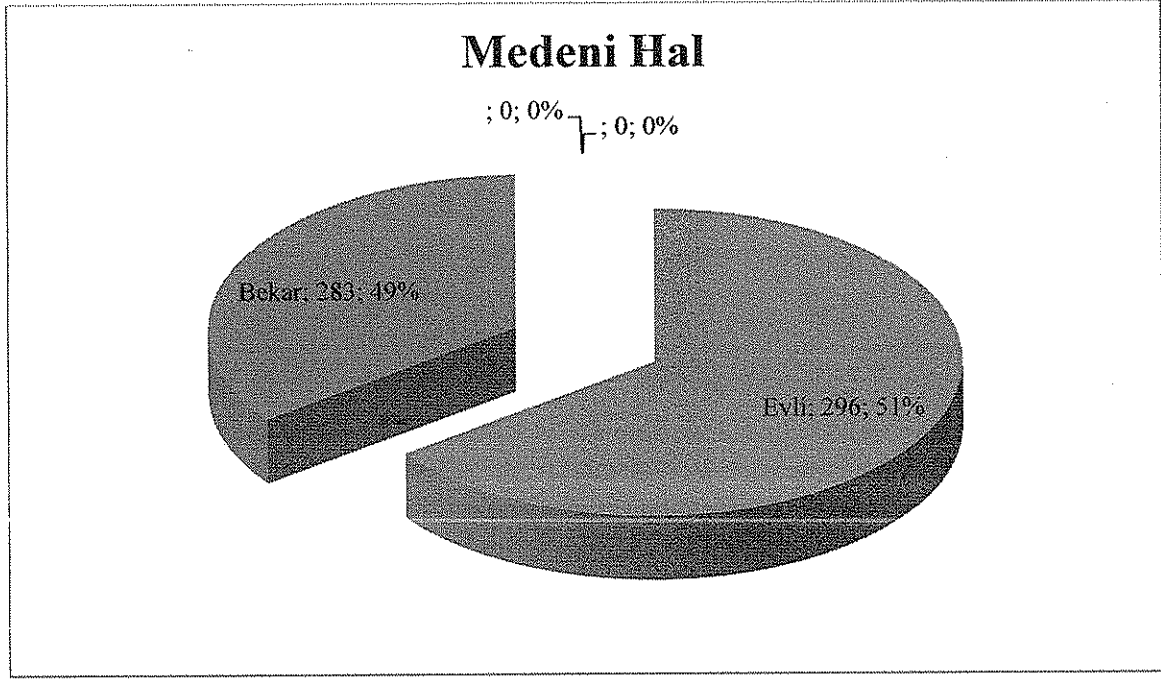
Demografik özelliklere ait bilgiler şekil 4.2, şekil 4.3, şekil 4.4, şekil 4.5 ve tablo.4.2’de sunulmuştur.



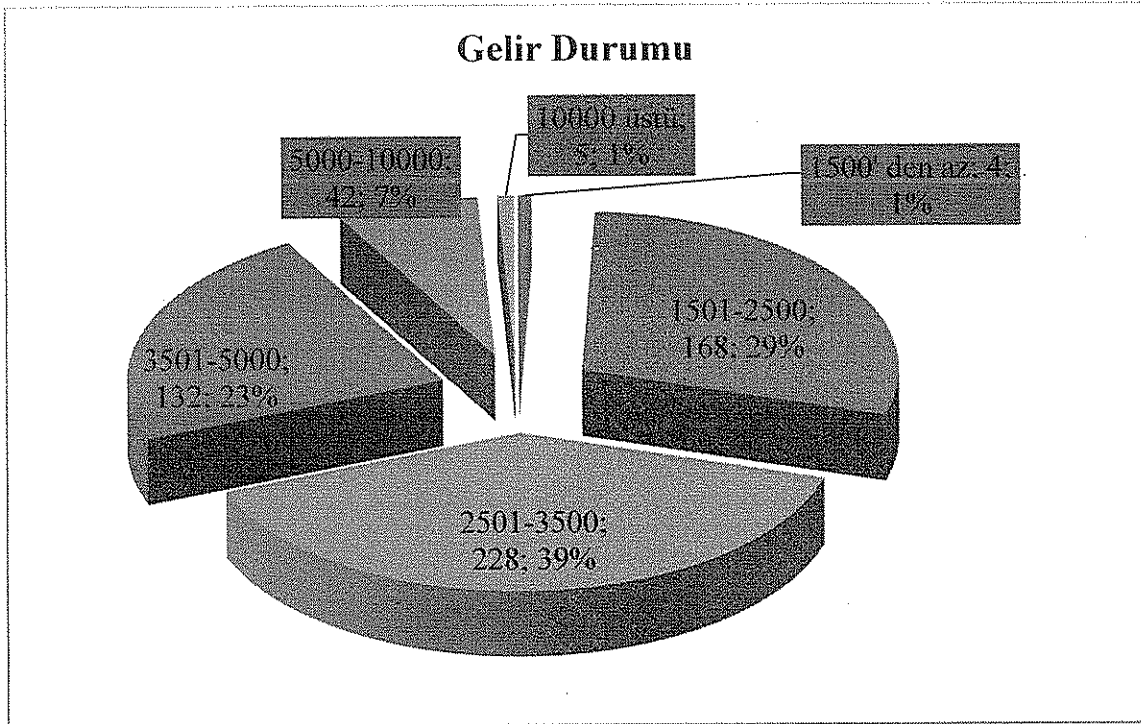
Şekil 4. 2. Eğitim durumu



Şekil 4. 3. Cinsiyet



Şekil 4. 4. Medeni hal



Şekil 4. 5. Gelir durumu

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 32, ortalama çalışma süresi ise 8 yıldır. Katılımcıların en küçüğü 18 yaşında, en büyüğü 69 yaşında olup, en kısa çalışma

süresi 1 yıl, en uzun çalışma süresi ise 32 yıl olarak tespit edilmiştir. Betimleyici istatistikler aşağıda sunulmuştur:

**Tablo 4. 2. Betimleyici istatistikler**

	Yaş	Çalışma Süresi(yıl)
Ortalama	31,95	7,84
St. Sapma	7,91	6,20
Minimum	18	1
Maksimum	69	32

#### 4.5.2. Veri toplama araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan anket formu, Mersin Bölgesinde hizmet sektöründe yer alan işletme çalışanlarına yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 39 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 6 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise 28 ifadeden oluşan duygusal emek (3 boyut 13 madde) ve değişime direnç (3 boyut 15 madde) ölçekleri bulunmaktadır. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir.

##### 4.5.2.1. Duygusal emek ölçeği (DE)

Hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emek gösterimleri ile ilgili algılarını belirlemek üzere Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes'in (2000) duygusal emek ölçeklerinin bazı maddelerinin alınarak uyarlanması ve bazı maddelerin ise geliştirilmesi sonucu oluşturulan ve Türkçe'ye uyarlanması Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılan, daha sonra Beğenirbaş ve Çalışkan (2014) tarafından kullanılan, üç boyutlu duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin, Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .80 olarak belirlenmiştir. Toplam on üç ifadeden oluşan ölçekte

duygusal emeğin her bir boyutu ölçülmeye çalışılmıştır. Bu ölçekte sorular “Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.”, “Hizmet verdiğim kişilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.”, “Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.”, “Hizmet verdiğim kişilere, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .89 ile .69 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .879 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin KFA bulguları Tablo 4.3’de sunulmuştur. Üç boyutta açıklanan toplam varyans%71,358’dir.

**Tablo 4. 3. Döndürülmüş faktör matrisi**

	Bileşenler		
	1	2	3
S2	,891		
S1	,861		
S4	,830		
S3	,823		
S5	,766		
S6	,688		
S10		,814	
S9		,788	
S8		,788	
S7		,761	
S12			,863
S13			,838
S11			,810
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>%71,358</b>		

Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .83 ile .74 arasında olduğu tespit edilmiştir. Referans uyum iyiliği değerleri (Tablo4.4)'de, Duygusal Emek Ölçeğinin uyum iyiliği değerleri Tablo 4.5'de sunulmuştur (Meydan ve Şeşen; 2010:37). Görüleceği üzere, ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir.

**Tablo 4. 4. Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri**

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF ( $\chi^2/sd$ )	$\leq 3$	4-5
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06-0.08
GFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85
AGFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85
NFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.90$
TLI	$\geq 0.95$	0.94-0.90

**Tablo 4. 5. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri**

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
			$\leq 5$	$\geq .85$	$\geq .85$	$\geq .90$	$\geq .9$	$\geq .90$	$\leq .08$
<b>1.Duygusal emek (1. düzey)</b>	131,5	47	2,78	0.93	0.91	0.92	0.93	0.93	0.04

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları "*kabul edilebilir*" standartlara göre düzenlenmiştir.

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri yukarıda sunulmuştur. Görüldüğü üzere ölçeğe ait tüm veriler iyi uyum iyiliği göstermektedir. Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyiliği değerleri, iyi uyum iyiliği değerlerindedir.

Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .87 olarak, duygusal emeğin üç boyutu olan yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları da sırasıyla,

.91; .86 ve .82 olarak bulunmuştur. Duygusal emek ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 4.6' da sunulmuştur.

**Tablo 4. 6. Duygusal emek Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları**

Değişkenler	Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Duygusal emek	,87	,87	13
Yüzeysel rol yapma	,91	,91	6
Derinden rol yapma	,86	,86	4
Doğal duygular	,82	,82	3

#### 4.5.2.2. Değişime direnç ölçeği (DA)

Hizmet sektörü çalışanlarının değişime direnç düzeylerini belirlemek üzere, Oreg (2006) tarafından geliştirilen ve Çalışkan (2019) tarafından Türkçe' ye uyarlanan ve geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan "Değişime Direnç Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışkan (2019) tarafından iki farklı örneklem üzerinde yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, birinci örneklem için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .83 olarak, ikinci örneklem için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .94 olarak belirlenmiştir. Toplam on beş ifadeden oluşan ölçekte değişime direncin her bir boyutu ölçülmeye çalışılmıştır.

Ölçekte sorular, "Değişimi gerçekleştirmenin olumsuz bir şey olduğunu düşünüyorum.", "Değişim hakkında olumsuz duygulara sahibim." ve "Meslektaşlarıma, yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim." şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .82 ile .61 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .85 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin KFA bulguları Tablo 4.7' de sunulmuştur. Tek boyutta açıklanan varyans%61,925dir.

**Tablo 4.7. Döndürülmüş faktör matrisi**

	Bileşenler		
	1	2	3
S26	,824		
S27	,795		
S28	,740		
S25	,720		
S24	,636		
S19		,779	
S23		,733	
S22		,698	
S20		,641	
S21		,613	
S15			,794
S14			,787
S16			,717
S17			,686
S18			,631
Açıklanan Varyans	%61,925		

Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .74 ile .67 arasında olduğu tespit edilmiştir. Referans uyum iyiliği değerleri Tablo 4.4’de, Dağıtım Adaleti Ölçeğinin uyum iyiliği değerleri Tablo 4. 8’de sunulmuştur.

**Tablo 4. 8. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri**

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
			≤5	≥.85	≥.85	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
1.Değişime Direnç (1. düzey)	294,3	91,7	3,21	0.88	0.90	0.91	0.93	0.94	0.05

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “ *kabul edilebilir* ”standartlara göre düzenlenmiştir.

Ölçeğin uyum iyiliği değerleri yukarıda sunulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere ölçeğin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir standartlardadır.

Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .85 olarak bulunmuştur. Değişime direncin üç boyutu olan bilişsel tepki, duygusal tepki ve davranışsal tepki için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları da sırasıyla, .70; .73 ve .84 olarak bulunmuştur. Değişime direnç ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 4. 9' da sunulmuştur.

**Tablo 4. 9. Değişime direnç Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları**

Değişkenler	Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Değişime Direnç	,85	,85	15
Bilişsel Tepki	,70	,70	5
Duygusal Tepki	,73	,73	5
Davranışsal Tepki	,84	,84	5

#### 4.5.3. Veri toplama ve değerlendirme tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve duygusal emek ve değişime direnç değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK-A'da verilmiş olan toplam 2 sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların bağımsız değişken duygusal emek ve bağımlı değişken değişime direnç ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip



göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

#### 4.6. Araştırmanın Bulguları

##### 4.6.1. Değişkenlerle ilgili betimleyici bulgular

Araştırmada 579 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, en küçük ve en büyük değerler Tablo 4.10'da verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan duygusal emek ölçeğinde yer alan toplam 13 madde, üç boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Bağımlı değişken olan değişime direnç ise toplam 15 madde faktör analizi sonucu belirlenen üç boyut olarak aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır.

**Tablo 4. 10. Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler**

Değişken	Toplam	Ort.	Std. Sp.	En Küçük	En Büyük
<b>Duygusal Emek (DE)</b>	579	3,07	,72	1	5
Yüzeysel Rol Yapma (YRY)	579	3,09	1,05	1	5
Derinden Rol Yapma (DRY)	579	3,00	1,00	1	5
Doğal Duygular (DD)	579	3,12	,99	1	5
<b>Değişime Direnç (DĞŞD)</b>	579	2,95	,63	1	5
Bilişsel Tepki (BT)	579	2,94	,70	1	5
Duygusal Tepki (DYG T)	579	3,09	,79	1	5
Davranışsal Tepki (DVRT)	579	2,81	,89	1	5

#### 4.7. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 4.11). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur.

**Tablo 4. 11. Değişkenler arası korelasyon değerleri**

Değişken	DE	YRY	DRY	DD	DĞŞD	BT	DYGT	DVRT
1.DE	(.87)							
2.YRY	.68**	(.91)						
3.DRY	.85**	.45**	(.86)					
4.DD	.61**	-.04	.36**	(.82)				
5.DĞŞD	.26**	.13**	.19**	.24**	(.85)			
6.BT	.31**	.15**	.23**	.28**	.77**	(.70)		
7.DYGT	.20**	.21**	.13**	.07	.80**	.47**	(.73)	
8.DVRT	.13**	-.04	.10*	.23**	.81**	.42**	.45**	(.84)

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ ,

#### 4.8. Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmada bağımsız değişken olan duygusal emek ile, bağımlı değişken olan değişime direncin, cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna ve gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi (f-testi)” ile test edilmiştir. Duygusal emeğin cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 4. 12), hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emek gösterimlerinin, cinsiyete ve medeni duruma göre farklılaşmadığı, başka bir ifadeyle, hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emek gösterimlerine ilişkin bulguların istatistiki olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4. 12. T testi bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Duygusal Emek	Kadın	278	3,06	,73	,74*
	Erkek	301	3,08	,71	
	Evli	296	3,11	,74	,16
	Bekar	283	3,03	,69	

\* p<.05

Değişime direncin cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 4.13), hizmet sektörü çalışanlarının değişime direnç algılarının, cinsiyete ve medeni duruma göre farklılaşmadığı, başka bir ifadeyle, hizmet sektörü çalışanlarının değişime direnç algılarına ilişkin bulguların istatistiki olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4. 13. T testi bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Değişime Direnç	Kadın	278	2,99	,58	,07
	Erkek	301	2,90	,66	
	Evli	296	2,94	,62	,87*
	Bekar	283	2,95	,64	

\* p<.05

Hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emek ve değişime direnç algılarının eğitim durumu ile gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir. Çalışanların duygusal emek gösterimlerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 4. 14’ de sunulmuştur. Tablo 4.14’ de de görüldüğü üzere çalışanların duygusal emek gösterimleri eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir (F=5,812, p<0,01).

Farklılaşan grupları tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre farklılıkların, ilköğretim – yüksek lisans, ilköğretim – doktora, lise – yüksek lisans, lisans – yüksek lisans gruplarında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4. 14. ANOVA testi bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Duygusal Emek	İlköğretim	65	2,88	,71	5,812	,000
	Lise	301	3,03	,69		
	Lisans	157	3,08	,70		
	Y.Lisans	49	3,42	,79		
	Doktora	7	3,71	,67		

\*\* $p < .01$ , \*  $p < .05$

Değişime direnç algısının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 4.15’ de sunulmuştur.

Tablo 4.15’ de de görüldüğü üzere çalışanların değişime direnç algıları eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=2,916$ ,  $p < 0,05$ ). Farklılaşan grupları tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre farklılığın, ilköğretim – doktora gruplarında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4. 15. ANOVA testi bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Değişime direnç	İlköğretim	65	2,98	,54	2,916	,021
	Lise	301	2,92	,57		
	Lisans	157	2,90	,65		
	Y.Lisans	49	3,13	,85		
	Doktora	7	3,52	,97		

\*\* $p < .01$ , \*  $p < .05$

Çalışanların duygusal emek gösterimlerinin gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 4.16' da sunulmuştur.

Tablo 4.16' da da görüldüğü üzere çalışanların duygusal emek gösterimleri gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=3,316$ ,  $p<0,006$ ). Farklılaşan grupları tespit etmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre farklılıkların, 1501-2500 ile 5000-10000 ve 2501-3500 ile 5000-10000 gruplarında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4. 16. ANOVA testi bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Duygusal Emek	1500 altı	4	2,58	,54	3,316	,006
	1501-2500	168	3,00	,61		
	2501-3500	228	3,04	,74		
	3501-500	132	3,10	,75		
	5000-10000	42	3,41	,80		
	10000 üstü	5	3,07	,53		

\*\* $p<.01$ , \*  $p<.05$

Değişime direnç algısının gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 4.17' de sunulmuştur. Tablo 4.17' de de görüldüğü üzere çalışanların değişime direnç algıları gelirdurumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,716$ ,  $p>0,05$ ).

**Tablo 4. 17. ANOVA testi bulguları**

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	F	Sig.
Değişime Direnç	1500 altı	4	2,85	,44	1,706	,131
	1501-2500	168	2,93	,59		
	2501-3500	228	2,91	,62		
	3501-500	132	2,98	,64		
	5000-10000	42	3,04	,71		
	10000 üstü	5	3,64	,98		

\*\* $p < .01$ , \*  $p < .05$

#### **4.9. Çalışanların Değişime Direnç Algılarını Yordayan Değişkenler: Regresyon Analizi Bulguları**

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde çalışanların değişime direnç algıları ve alt boyutları bağımlı değişkenler olarak ele alınmış, duygusal emek ile duygusal emeğin alt boyutları bağımsız değişkenler olarak ele alınarak araştırma modelinde belirtilen etkileri incelenmiştir.

Duygusal emeğin (DE), yüzeysel rol yapma (YRY), derinden rol yapma (DRY) ve doğal duygular (DD) boyutlarının, değişime direnç (DĞŞD) üzerine etkilerini ve duygusal emeğin değişime direnç alt boyutları olan bilişsel tepki (BT), duygusal tepki (DYGT) ve davranışsal tepki (DVRT) üzerine etkilerini açıklamak amacıyla, regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerine ilişkin bulgular Tablo 4.18, ve Tablo 4.19' da verilmektedir.

İlk aşamada yapılan analizlerin sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 4.18' de de görüleceği üzere DE ve alt boyutları olan YRY, DRY ve DD'nin değişime direnç üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda H1, H5, H6 ve H7 numaralı hipotezler desteklenmiştir.

**Tablo 4. 18. Regresyon analizi**

Bağımlı Değişken (Değişime Direnç)				
Bağımsız Değişkenler	$R^2$	Düz. $R^2$	$F$	$\beta$
DE	0,067	0,066	41,7***	0.26**
YRY	0.015	0.014	9,01**	0.13**
DRY	0.035	0.034	21,10***	0.19**
DD	0.060	0.058	36,67***	0.24**

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

**Not:** Değişkenler hiyerarşik olarak analiz edilmemiş olup basit regresyon analizi yapılmıştır. Sadece gösterimde kolaylık olması açısından toplu gösterilmiştir.

İkinci aşamada yapılan analizlerin sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 4.19' da da görüleceği üzere duygusal emeğin, değişime direncin alt boyutları olan BT, DYGT ve DVRT' nin üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda H2, H3 ve H4 numaralı hipotezler desteklenmiştir.

**Tablo 4. 19. Regresyon analizi**

Bağımsız Değişken (Duygusal Emek)				
Bağımlı Değişkenler	$R^2$	Düz. $R^2$	$F$	$\beta$
BT	0.097	0.096	62,31***	0.31**
DYGT	0.038	0.036	22,65***	0.20**
DVRT	0.018	0.016	10,28***	0.13**

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$ . **Not:** Değişkenler hiyerarşik olarak analiz edilmemiş olup basit regresyon analizi yapılmıştır. Sadece gösterimde kolaylık olması açısından toplu gösterilmiştir.

Üçüncü ve son aşamada ise, çalışanların yaşları ve çalışma süreleri bağımsız değişken olarak ele alınmış ve bağımlı değişken değişime direnç üzerindeki etkileri rapor edilmiştir. Yapılan analizlerin sonuçları değerlendirildiğinde, Tablo 4.20' de de görüleceği

üzere, çalışanların yaşı ve çalışma sürelerinin, değişime direnç algıları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda H8 ve H9 numaralı hipotezler desteklenmemiştir.

**Tablo 4. 20. Regresyon analizi**

Bağımlı Değişken (Değişime Direnç)				
Bağımsız Değişkenler	$R^2$	Düz. $R^2$	$F$	$\beta$
Yaş	0,000	-0,022	,05	0.009
Çalışma Süresi	0.001	-0.001	,338	0.024

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

**Not:** Değişkenler hiyerarşik olarak analiz edilmemiş olup basit regresyon analizi yapılmıştır. Sadece gösterimde kolaylık olması açısından toplu gösterilmiştir.

**Tablo 4. 21. Hipotez testi sonuçları**

Hipotezler	Sonuç
H <sub>1</sub> : Çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri, onların değişime direnç algılarını etkiler.	Desteklendi
H <sub>2</sub> : Çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri, onların bilişsel tepkilerini etkiler.	Desteklendi
H <sub>3</sub> : Çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri, onların duygusal tepkilerini etkiler.	Desteklendi
H <sub>4</sub> : Çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri, onların davranışsal tepkilerini etkiler.	Desteklendi
H <sub>5</sub> : Yüzeysel rol yapma, çalışanların değişime direnç algılarını etkiler.	Desteklendi
H <sub>6</sub> : Derinden rol yapma, çalışanların değişime direnç algılarını etkiler.	Desteklendi
H <sub>7</sub> : Doğal duygular, çalışanların değişime direnç algılarını etkiler.	Desteklendi
H <sub>8</sub> : Çalışanların yaşı, değişime direnç algılarını etkiler.	Desteklenmedi
H <sub>9</sub> : Çalışma süreleri, çalışanların değişime direnç algılarını etkiler	Desteklenmedi



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

#### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Hizmet işletmelerinin emek yoğun faaliyet göstermesi ve insan kaynağının kalite standardının belirlenmesinde önem teşkil etmesi işletmeleri çalışanlar üzerinde yoğunlaşmaya yönlendirmektedir. İşletmelere göre insan kaynağının, verimliliği ve karlılığı yükseltmek için yönetilmesi ve aynı zamanda kalitenin standartlaştırılması ve böylelikle rekabet üstünlüğünün sağlanması iş çevresinde önemli bir konudur. Çünkü işletmeler varlıklarının sürekliliğini amaçlamaktadırlar.

Küresel değişimin oldukça hızlı yaşandığı günümüz çalışma hayatında rekabetin yoğun olarak gerçekleştiği hizmet sektöründe işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin en önemli yolu farklılıklar yaratmaktır. Küreselleşmenin etkisini artırması ile insan ilişkileri ekonomik ve işletmecilik faaliyetlerinde önem kazanmaktadır, bu da iş yaşamında hizmet bölümünün önem kazanmasına sebep olmuştur (Eroğlu, 2014:147). İşletmeler, çalışanların daha verimli olabilmesi adına duygu sergileme normları oluşturmaktadır ve çalışanların bu normlara uyması beklenmektedir. Bu normlar çalışanların duygu durumlarında ve ruh hallerinde değişikliklere neden olmakta ve duygusal emek kavramı ortaya çıkmaktadır

. Emek yoğun olarak faaliyet gösteren hizmet sektörünün önem kazanması, çalışma hayatında daha iyi hizmet verebilmek için işletmeler arasında rekabeti de beraberinde getirmektedir. Bu rekabet koşullarında işletmelerin en önemli varlığı kendi çalışanlarıdır. Çünkü işletme çalışanlarının sergilemiş olduğu duygusal emek gösterimleri (yüzeysel rol yapma, derinlemesine rol yapma ve samimi duygular) ile işletmenin imajını dışarıya yansıtan en önemli unsurlarıdır. Bu nedenle de işletmeler verilen hizmette kaliteden ödün vermemek için çalışanlarına uyulması gereken normlar koyarak bu normlarında uygulanmasını kontrol etmelidirler.

Bu çalışmada Mersin ili içerisinde faaliyet gösteren hizmet sektörü üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmış ve bu sektörde görev yapan çalışanların duygusal emek

değişkeninin değişime direnç değişkeni üzerindeki etkisi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini hizmet sektörü çalışanlarının arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Yapılan araştırma ile hizmet sektöründe duygusal emek değişkeninin değişime direnç değişkeni üzerindeki etkisine yönelik açıklayıcı sonuçlar elde edilmiştir.

Yapılan çalışmanın amacına yönelik olarak değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla; diğer bir ifade ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Değişime direnç bağımlı değişken olarak ele alınmış, duygusal emek değişkeni bağımsız değişken olarak belirlenen bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmada bağımsız değişken olan duygusal emek ile, bağımlı değişken olan değişime direncin, cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna ve gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi (F-testi)” ile test edilmiştir.

Duygusal emeğin cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda, hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emek gösterimlerinin, cinsiyete ve medeni duruma göre farklılaşmadığı, başka bir ifadeyle, hizmet sektörü çalışanlarının duygusal emek gösterimlerine ilişkin bulguların istatistiki olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Değişime direncin cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda, hizmet sektörü çalışanlarının değişime direnç algılarının, cinsiyete ve medeni duruma göre farklılaşmadığı, başka bir ifadeyle, hizmet sektörü çalışanlarının değişime direnç algılarına ilişkin bulguların istatistiki olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç duygusal emek gösterimlerinin cinsiyete göre farklılık göstermemesi literatürü destekleyici bir sonuç değildir. Literatürdeki çalışmalarda kadınların erkeklere göre daha çok duygusal emek gösterimleri sergiledikleri görülmüştür. Bunun nedeninin kadınların erkeklerden daha çok duygularını yönetme gereksinimi olarak gösterilmiştir (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996). Bu farklılık, çalışmanın uygulandığı sektörde cinsiyet ayrımının söz konusu olmaması gösterilebilir.

Köse'nin (2019)'da yapmış olduğu çalışması incelendiğinde duygusal emeğin hizmet kalitesi ve işe yabancılaşma üzerinde anlamlı pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmüştür (Köse, 2019:80-133).Bizim yapmış olduğumuz çalışmada da benzer sonuçlar ortaya konulmuş olup yapılan analizin ilk aşamasının sonuçları değerlendirildiğinde, çalışanların görevleri esnasında duygusal gösterimleri, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular, çalışanların değişime direnç üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir.

Öz'ün (2007)' de yapmış olduğu çalışmasının sonuçları incelendiğinde, duygusal emek gösterimlerinin derinden rol yapma ve yüzeysel rol yapma için öncel niteliği taşıdığı saptanmış olup kurallara uyma türlerinin bu ilişkide bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Derinden rol yapmanın işten ayrılma niyetini azalttığı, işe bağlılığı artırdığı, yüzeysel rol yapmanın ise işten ayrılma niyetini artırıp işe bağlılığı azalttığı görülmüştür (Öz, 2007:50-98). Temel'in (2019)'da yapmış olduğu çalışmasını sonuçları incelendiğinde örgütsel değişime direnç ve işten ayrılma niyetlerinin çalışan performansını azalttığı görülmüştür. Çalışanların duygusal dirençlerinin artmasının iş performanslarında kısmen azalmaya neden olduğu, ancak duygusal dirençlerinin artmasının işten ayrılma niyetlerini azalttığı saptanmıştır (Temel, 2019:82-97). Bizim yapmış olduğumuz çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde, çalışanların görevleri esnasındaki duygusal emek gösterimleri onların bilişsel tepkilerini, duygusal tepkilerini, davranışsal tepkileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Kulu'nun (2007)'de yapmış olduğu çalışmasının sonuçları incelendiğinde bireylerin kendilerini değişime açık görmeye dair görüşlerinde yaş, eğitim durumu ve cinsiyet durumu arasında anlamlı istatistiki farklılığın olmadığı görülmüştür (Kulu, 2007:40-73). Bizim yapmış olduğumuz çalışmada da benzer sonuçlar ortaya konulmuş olup çalışmanın son aşaması incelendiğinde çalışanların yaşları ve çalışma süreleri bağımsız değişken olarak ele alınmış ve bağımlı değişken değişime direnç üzerindeki etkileri rapor edilmiştir. Yapılan analizde çalışanların yaşı ve çalışma sürelerinin, değişime direnç algıları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Duygusal emek ile değişime direnç arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürde önceden yapılmış çalışma olmadığı için araştırmanın sonuçları ile karşılaştırma yapılmamıştır.

Ancak araştırmanın sonuçları hizmet sektöründe ve alan yazındaki bu boşluğu dolduracağı beklenilmektedir.

Daha önce belirtildiği gibi bu çalışma hizmet sektöründe çalışan 579 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya konu olan duygusal emek boyutları yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular ve değişime direnç boyutları bilişsel tepki, duygusal tepki, davranışsal tepki arasındaki ilişkilere yönelik olan araştırmalar farklı işletmeler, kamu ve kurumlarında farklı iş departmanlarında uygulanabilir. Araştırma sonuçları farklı sektör farklı örneklemeler ile yapılacak çalışmalar doğrultusunda elde edilecek sonuçlar karşılaştırılarak farklı olan çalışmalarında da geçerlilikleri test edilebilir olacaktır.

## ÖNERİLER

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgular ve sonuçlara göre, bundan sonra yapılacak araştırmalara zemin hazırlamak ve yön vermek amacıyla araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur. Bunlar;

Yapılan çalışma sadece bir sektör, bir ili kapsamış olması araştırmanın kısıtıdır. Bu nedenle, farklı sektörler ve farklı illerde yapılacak araştırmalar sonucunda elde edilecek sonuçlar ile karşılaştırılarak farklı alan çalışmalarında da geçerlilikleri test edilmiş olacaktır.

- Hizmet sektörünün diğer farklı alanlarında (turizm, sağlık, eğitim, finans vb.) diğer alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlar üzerinde etkisini görmek adına yapılacak çalışmaların verimli olacağı düşünülmektedir.
- Yapılan çalışmada anket kullanılarak veri toplanmış olup buna göre veriler analiz yapılmıştır, fakat bundan sonra çalışmak isteyen araştırmacılar için nitel ve nicel yöntemler yoluyla da veri toplanarak çalışma yapılmasının sonuçların elde edilmesi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.
- EK-A'da belirtilen ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçeklerin dışında gerçekleştirilmiş olan ölçekler veya farklı yaklaşımlar ile veri toplanmasının sonuçlarının yeniden değerlendirilmesi açısından faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: A conceptualization of consequences. *Mediators and Organizational Development Journal*, 19(3), 137-146
- Adair, J. (2005). *Etkili Değişim*. (F. Beşenek, Çev.) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı
- Akçay, C. ve Çoruk, A. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme, *Eğitimde Politika Analiz Dergisi*, 1 (1), 3-25
- Akçakaya, M. ve Yücel, N. (2007). Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, *Sayıştay Dergisi*, 66-67
- Aktan, C. C. (1997). *Değişim ve Bilgi Çağında Yönetim*, MESS Yayıncılık, İstanbul
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Aktan, C. C. (2004). *Değişim Çağında Yönetim*. Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Akova Usta, I. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Küçükaltan, D., Aydın Tekeltürk ve Gürkan, G. Ç. (Ed.), 125-143
- Aksu, A. (2000). Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15, (2), 37-48
- Altın Gülova, A., Palamutçuoğlu, B. T. ve Palamutçuoğlu, A. T. (2013). Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteginin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74
- Altıntop, M. Y. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Karşı Tepkileri ile Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston: MA: Allyn& Bacon
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. and Mossholder, K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46, 681-703
- Arıkan Saltık, I. (2014). Duygusal Emegın Duygusal Tükenmişlik ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla
- Arıkan Saltık, I., Asunakutlu, T. (2016). Duygusal Emek ve Kültür: Konaklama Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8(14), 109-132

- Arslan, A., Kurumsal Değişimin Başarılmasında İnsan Kaynaklarının Rolü, *Executive Excellence Dergisi*, Y. 6, S. 66, Eylül 2002. s. 12
- Artan, İ. (1997). *Örgütsel Değişim ve Gelişme. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi 2*. Türk Psikologlar Derneği, Ankara
- Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H.(1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115
- Ashforth, B. E. And Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Work Place: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125
- Auster, E. R., Krista K. W. and Michael S. V. (2005). *Strategic Organizational Change Building Change Capabilities in Your Organization*. New York: Palgrave Macmillan
- Aydın, S. (2007). İş Hayatında Tükenmişlik ve Eminönü İlçesi Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Bakker, A. B. and Heuven, E. (2006). Emotional Dissonance, Burn Out, and in Role Performance Among Nurses and Police Officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423-440
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Personel Geliştirme Merkezi
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182
- Barutçu, E. (2000). Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayınları. Yönetim Dizisi, İstanbul
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Basım, H. N. ve Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*. 19, (1), 77-90
- Basım, A. (2016). Algılanan Stresle Duygusal Emek ve Kendilik Değerlendirmelerin Rolü: Avukatlar Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Basım, N., Sözen, H. C., Yeloğlu, H. O., Sağsan, M., Şeşen, H. ve Çetin, F. (2009). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. İstanbul: Siyasal Kitabevi. 21-22

- Başbuğ, G., Ballı, E., Oktuğ, Z. (2010). Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58, 253-274
- Beğenirbaş, M. (2013). Kişiliğin Öğrenme Stillerine Etkisinde Duygusal Emek ve Tükenmişliğin Aracılık Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Beğenirbaş, M. T. (2014). İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeğin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 16 (3), 131-149
- Begenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal* 5(2): 109-127
- Beerel, A. (2009). *Leader Ship and Change Management*. London: Sage
- Bozkurt, V. (2006). *Değişen Dünyada Sosyoloji*, Ekin Kitapevi: Bursa
- Bovey, H. W. and Hede, A. (2001). Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382
- Brotheridge, C.M. and Grandey, A.A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work. *Journal of Vocational Behavior* 60, 17-39
- Brotheridge, C. M. and Lee, R. T. (2003). *Development and validation of the Emotional Labour Scale*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379
- Buchanan, D. and Andrzej, H. (1997). *Organizational Behaviour*. Third Edition. Italy: Prentice Hall International
- Caldwell, C. and Clapham, S. E. (2003). Organizational Trust Worthiness: An International Perspective. *Journal of Business Ethics*, 47, 349-364
- Chau, S. L., Dahling J. J., Levy P. E. and Diefendorff J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (8), 1151-1163
- Chiang, C. F. (2010), Perceived Organizational Change in The Hotel Industry: An Implication of Change Schema. *International Journal Of Hospitality Management*, 29, 157-167
- Choi, M. and Ruona, W. (2011). Individual Readiness For Organizational Change and It Simplications For Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73

- Cheung, S., Su, Y. and Su, S. (2012). Social Behavior and Personality. *An International Journal*, 40(5), 735-745
- Chu, Kay Hei-Lin, and Murrman, S. 2006. Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*: 1181–1191
- Chusmir, L. (1982). Job Commitment and the Organizational Woman. *Academy of Management Review*. 7 (4), 595-602
- Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23 (4), 204-222
- Conner, D. (1992). *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. New York: Villard Books
- Cophian, D. (1993). A Person- Centrel Approach to Dealing with Resistance To Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 10-14
- Çağlar, İ. (2015). *Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayıncılık
- Çaldağ, M. A. (2010). Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme, *Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi Dergisi*. 36, 536-557
- Çalışkan, A. (2007). Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyet'indeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Çalışkan, A. (2019). Değişime Direnç: Bir Ölçek Uyarılama Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 237-252
- Çekmecelioğlu, H. G. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 22/68, 29-47
- Çelik, M. ve Turunç. Ö, (2011). Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş–Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40/2, 226-250
- Çerezci, Ç. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Değişime Direnç Düzeyleri Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun



- Çetin, C. (2008). Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Odası Yayınları* (15)
- Çetin, C. (2009). Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması. *İstanbul Ticaret Odası Yayınları* (55), 1-192
- Çilesiz, R. K. (1997). Örgütsel değişimin çalışanlar üzerindeki sosyal psikolojik ekonomik etkileri ve bir uygulama çalışması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Çokyaşa, K. B. (2012). Türkiye'deki İnşaat Firmalarında Yaşanan Değişim ve Değişime Direncin Yönetilmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Çoruk, A. ve Akçay, R. (2012). Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çatışması. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 81-94
- Daft, R. (1997). *Management*. New York: The Dryden Press
- Dahling, J. J. and Perez, L. A. (2010). Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies. *Personality and Individual Difference*, 48(5), 574-578
- Davis, K. (1982). İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış. *İstanbul Üniversitesi Yayınları*, İstanbul
- Davis, K. and Newstrom, J. W. (1997). Organizational behaviour human behaviour at work. New York, USA
- Dawson, D. (1992). *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. London: SAGE Publications
- Dawson, P. (2002). *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*, Sage Publications: London
- Demircan, P. ve Turunç, Ö. (2017). İş-Aile Çatışması- Duygusal Emek İlişkisinde Lider Desteğinin Rolü: Eğitim Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (1), 41-76
- Demirel, N. (2015). Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesine Etkisi: Nevşehir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir
- Dent, E. B. and Goldberg, S. G. (1999). Challenging Resistance to Change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41
- Diefendorff, J. M., Crayle, M. and Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal Vocational Behavior*, 66(2), 339-357

- Dinçer, Ö. (2013). *Örgüt Geliştirme*. Alfa Basımevi, Ankara
- Dülger, Ö. (2003). *Örgütsel değişim yönetimi ve gıda sektöründe örgütsel değişim uygulamaları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. Alfa Yayınları, İstanbul
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Pegem Yayıncılık, Ankara
- Ersoy, T. (1993). Planlı Örgütsel Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yöntemi. *Yönetim*, 41-47
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beta Yayıncılık, İstanbul
- Edizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ ve Ölçümleri. *Journal of Yasar University* 5, (18), 2970- 2984
- Efeoğlu, İ. E. ve Özgen, H. (2007). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254
- England, P. and Farkas, G. (1986). *Households, Employment, and Gender: A Social, Economic, and Demographic View*, Hawthorne, NY, US: Aldine Publishing Co.
- Erkut, H. 2001. *Değişimi Başarıya Dönüştürme*, MESS Yayınları, No:360, s. 13, İstanbul
- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6, 18-33
- Eroğlu, E. (2011). *İletişimci Liderlik. Yöneticilerin İletişimdeki Biçimleri Üzerine Bir Araştırma*. Literatür Yayınları: Konya
- Eroğlu, G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.19, 147-160
- Ford, J. D. and Ford L. W. (2009). Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 87-4.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*. 30, 159-165
- Gates, B. (2000). *Dijital Sınır Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak*. (A.C. Akkoyunlu, Çev.) Doğan Kitapçılık A.Ş., İstanbul
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Glomb, T. M. and Tews, M. J. (2004). Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development, *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 1-23

- Gohel, K. (2012). Psychological Capital as a Determinant of Employee Satisfaction. *International Referred Research Journal*, 3 (36), 34-37
- Gordon, A. (1995). The Work of Corporate Culture: Diversity Management, *Social Text*, 13(3), 3-30
- Göç, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize, Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110
- Grandey, A. A. (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
- Grandey, A. A., Dickter, D. N. and Sin, H. P. (2004). The Customer is not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-22
- Gülaydın, M. (2018). Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. *Kamu İş Dergisi*, 11 (11), 167-184
- Güney, Salih, (2007). Hizmet Sektöründe Duygusal Emek Kavramının Rolü, Önemi ve Sonuçları, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2, s: 29-51
- Güngör, D. M. (2017). *Emek Sürecinde Son Nokta Duygusal Emek ve Tinsel Emek*. Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Günsel, A. (2017). *Konaklama İşletmelerinde Deneyimsel Pazarlama ve Duygusal Emek*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları
- Harvey, T. R. and Broyles, E. A. (2010). Resistance to change, a guide to harnessing its positive power. Plymouth: Rowman & Littlefield Education
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., and Liu, Y. (2008). The Effects Of Transformational And Change Leadership On Employees' Commitment to A Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357
- Hill, L. (2015). *Değişimi Yönetmek*. (Çeviri: Melis İnan). İstanbul: Optimst Yayınları
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Pres., Berkeley CA

- Hochschild A. R., (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Twentieth Anniversary Edition With a New Afterword University of California Press, Berkeley CA
- Hur, W. M., Moon, T. W. and Han, S. J. (2014). The Role of Chronological Age and Work Experience on Emotional Labor The Mediating Effect Of Emotional Intelligence. *Career Development International*, 19, (7), 734-754.
- Hussey, D. (1997). Kurumsal Değişimi Başarmak (Çev. Tülay Savaşer.), Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti. İstanbul
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 sayı s. 331
- Johnson, H.A.M. and Spector P.E. (2007). Service With A Smile: Do Emotional Intelligence, Gender, and Autonomy Moderate The Emotional Labor Process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 319-333
- James, W. (1884). What is emotion? *Mind*, 9, 188-205
- Jones, G. R. (2010). *Organizational Theory, Design, and Change*. Upper Saddle River: Pearson
- Karabal, C. (2015). Örgütsel Hafızanın Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da İnşaat Sektöründe Örnek Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Karakeçili, G. (2016). Fast Food Restoran Çalışanlarının Duygusal Emek ve Öz Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin
- Karaman, N. (2017). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek, *İş ve Hayat Dergisi*, 30-57
- Kaplan, M. ve Ulutaş, Ö. (2016). Duygusal Emegin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 165-174
- Kaya, E. (2009). Özel Okul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışını Algılama Biçimleri ile İş Doyumları ve İş Stresleri Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstri ve Örgütsel Psikolojisi Anabilim Dalı. İstanbul
- Kaya, U. ve Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi. Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, *Çalışma İlişkileri Dergisi Dergi*, 3(2), 159-170
- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013). Duygusal İşçilerinde İşe Yabancılaşma. Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum Dergisi*. 1,311-345
- Kaya, F. (2014). Duygusal Emek ile Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na Bağlı Huzurevlerinde Çalışan

Yaşlı Bakım Personeline Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa

Kaymak, K. (2019). Örgüt İkliminin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Konya Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon

Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Bas. Yay. Dağ. 2. Bas., İstanbul

Keenan, J. P. (2002). Whistle blowing: A Study of Managerial Differences. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14(1), 17-32

Keleş, Y. (2014). Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Kesmen, M. (2014). Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Kamu Kurumu Uygulaması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Şirket Kültürü Dizisi*, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, s. 78

Kiefer, T. (2005). Feeling Bad: Antecedents and Consequences of Negative Emotions in Ongoing Change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875-897

Kocabaş, İ. (1996). *Eğitim Kurumlarında Örgütsel Değişim ve Yenilik. II. Ulusal Eğitim Sempozyumu Bildirileri. Bildiriler Kitabı*. Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul

Koçel, T. (2004). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basın Yayım A.Ş., İstanbul

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik – Modern – Çağdaş Yaklaşımlar*, Arıkan Bas. Yay. Dağ. Ltd. Şti, 10. Basım, İstanbul

Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*, (11. Baskı), Arıkan Yayınları, İstanbul

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar* (13. baskı), Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul

Kozak, M. A. (2003). Değişim Yönetiminde Kullanılan Yönelimsel Araçların Türkiye'de Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Kapsamında Araştırılması: *Turizm Akademi Dergisi*. Cilt. 3, s. 1

- Kozak, M.A. ve Genç, V. (2014), "Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış" *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, (1)2, 81-92
- Köksel, L. (2009). İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa
- Köse, G. (2019). Duygusal Emek Faktörünün Hizmet Kalitesi ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: İstanbul İlinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Köse, S. (1997). Değişim ve Yönetimi, *A.Ü. Açık Öğretim Fakültesi Dergisi*, C. 2, S. 2, Eskişehir, s. 155
- Köse, S. Oral, L. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, (2), 463-492
- Köse, S., Oral, L. ve TÜresin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi*, 12(2), 165-185
- Köse, B. Ç. (2012). Türkiye'deki İnşaat Firmalarında Yaşanan Değişim ve Değişime Direncin Yönetimi: Örnek Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Anabilim Dalı, İstanbul
- Kruml, S. M. (1999). The Heart Working: An Empirical Investigation of the Dimensions, Antecedents, and Outcomes of Emotional Labor. *Doctoral Dissertation*. U.S.A.: Temple University
- Kruml, S. and Geddes, M. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly*, 14(8), 8-49
- Kulu, S. (2007). İstanbul İli, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Değişime Dirençleri ve Direnç Nedenleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Kutlutürk, L. (2011). Hacettepe Üniversitesi Hastanesi Örneğinde Bilgi Yönetim Sistemleri ve Hastane Çalışanlarının Teknolojik Değişimlere Karşı Gösterdiği. (D. Ö. Külcü, Derleyici) Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Lawrence, P. R. (2009). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 47(1), 49-57
- Liu, Y. and Perrewé, P. L. (2005). Another Look at The Role of Emotion in The Organizational Change: A Process Model. *Human Resource Management Review*
- Locke, E. and Latham, G. (2002). Building A Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57 (9), 705-714

- Middleton, D. R. (1989) Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions. *Journal of the Society for Psychological Anthropology*, 17(2), 187-201
- Lüscher, L. S. and Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51, 221-240
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. In S. T. Fiske, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422
- Maurer, R. (1996). Using Resistance to Build Support for Change. *Journal for Quality and Participation*, 56-63
- Mc Kenzie, J. and Koenig, W. (1998). Kültürel Yenilenme. *Executive Excellence*, 18-19
- Mengenci, C. (2015). *İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi*. Ege Akademik Bakış. 15(1), 127-139
- Miller, V. D., Johnson, J. R. and Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80
- Morris, K. and Raben, C. (1995). *The Fundamentals of Change Management*. In D. Nadler, R. Shaw, A. Walton, and Associates (Ed.), *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco, CA: Jossey Bass
- Morris, J. A. and Feldman, D.C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010
- Morris, A. J. and Feldman, D. C., (1997). Managing emotions in the workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257-274
- Nunan, D. and Knox, S. (2005). A Conceptual model of Emotiona Labour in the Service Encounter. Anzmac 2005 Conference: Branding, 70-76
- Oğuz, H. (2016). Duygusal Emek İstihdamının Sosyolojik Özellikleri. Batı Karadeniz Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü. Isparta
- Oğuz, H. ve Özkul, M. (2016). Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler üzerine Bir Araştırma, *Batı Akdeniz Uygulaması. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 78 16, 130-154
- Omranı, D. (1992). Business Process Re-engineering: A Business Revolution?. *Management Services*, 36(10), 12-14
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693

- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101
- Oreg, S., Beyazit, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Birkauskiene, R., Beyazit, M. and Hrebickova, M. (2008). Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nation. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935-944
- Önsal, N. (2012). *Endüstri İlişkileri Sözlüğü*, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu, Ankara
- Öz, E.Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*. Beta: İstanbul
- Özgen, H. ve Ölçer, F. (1997). İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma, *IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler kitabı*, C.24, S.2 Armoni Yayınları, Ankara
- Özgen, I. (2010). *Turizm işletmelerinde duygusal emek*. Detay Yayıncılık, Ankara
- Özgün, I. (2005). Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: eğitim Sektöründe Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayınevi Bursa
- Özkan, Y. (2002). İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi), Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi Makale, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, S.1
- Pala, T. (2008). Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve boyutları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin
- Paşa, M. (2007). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 258
- Peus, C., Frey, D., Gerkhardt, M., Fischer, P. and Traut- Mattausch, E. (2009). Leading and Managing Organizational Change Initiatives. *Management Review*, 158-175



- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multi dimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783- 794
- Pugliesi, K. (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction and Well-Being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-126
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Yayınları, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, Bursa
- Savaş, A. C. (2012). Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek Yeterliliklerinin Öğretmenlerin İş Doyumları Üzerine Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi SBF, Gaziantep
- Savaşkan, Y. (2019). İş- Aile Çatışmasının Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmeleri Kadın Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Karabük
- Scott, B. A. and Christopher M. B. (2011). A Multilevel Field Investigation of Emotional Labor, Affect, Work with Drawal and Gender. *Academy of Management Journal*. 54, (1), 116-136
- Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek Sosyolojisi, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme, *Sosyal Siyaset Konferansı Dergisi*, 813-834
- Seçer, H. Ş. (2010). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları*, (50), 813-834
- Sekaran, U. (1992). Research Methods For Business, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Selvi, Ö. (2012). Bilgi toplumu, bilgi yönetimi ve halkla ilişkiler. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 191-214
- Senge, P. M. (2013). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması* (16. Baskı b.). (A. İldeniz, A. Doğukan, & B. Pala, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları
- Serinkan, C. ve Arat, G. (2013). *İşletmelerde örgütsel değişim ve girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Sığı, D. A. (2017). Duygusal Emek: Hemşireler Üzerine Bir çalışma. *İş ve İnsan Dergisi*, 113-126
- Smith, P. and Grey. B. (2001). Reassessing the concept of emotional labour in student nurse education:role of link lecturers and mentors in a time of change. *Nurs. Educ. Today*. 21: 230-237

- Singh, K., Saeed, M., and Bertsch, (2012). Key Factors Influencing Employee Response Toward Change: A Test In The Telecommunications Industry in India. *Journal of Management Policy and Practice*, 13(3), 66-81
- Solmuş, T. (2014). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. 1. Baskı. Beta Basım, İstanbul
- Sönmez, N. (2008). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin, Değişime Olan Direnç Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Stanley, D, Meyer, J. and Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-459
- Stensaker, I. G. and Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel Değişim*, Elit Yayıncılık, Ankara
- Sucu, Y. (2003). *Değişim Yönetiminde Değişime Direnç Her Zaman Yararsız Değildir*, 3. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Kültür Ü. Yay. No: 27, s. 41-42, İstanbul
- Sutton, R. I. and Rafaeli, A. (1988). Untangling The Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores, *The Academy of Management Journal*, 3, 461-487
- Şahin, A. (2011). *Değişim Yönetimi ve Yenilikçilik*, (Ed. Tuncay T. Turaboğlu), *İşletmecilikte Güncel Konular İçinde*, S. 305-330, Ekin Yayınları, Bursa
- Şimşek, M. Ş. ve Akın, H.B. (2003), *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*, Çizgi Kitabevi, Konya
- Taşlıyan, M., ve Karayılan, D. (2011). *Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi*. İ. Bakan içinde, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, Beta yayıncılık, İstanbul
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Pegem Yayınları, Ankara
- Temel, İ. C. (2019). Örgütsel Değişime Direnç ve İşten Ayrılma Niyetinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Tekstil Sektörüne Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Terzi, R. A. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara
- Timurturkan, K. (2010). Örgütsel yapının Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara

- Topateş, H. ve Kalfa, A. (2009). Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık ve Duygusal Emek, *Uluslararası Sosyal Haklar Sempozyumu. Akdeniz Üniversitesi*, 426-431, Antalya
- Töremen, F. (2002). Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 185-202
- Tüz, M. (2004), *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, Alfa Akademi, 1. Bas., Bursa
- Uçan, M. Y. (2003). Değişim Yönetimi ve Bir Kamusal Model Denemesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta
- Usta, I. ve Akova, O. (2015). *Örgütlerde Duygusal Emek, Editör (D. Küçükaltan, A.Ş. Tükeltürk ve G. Ç. Gürkan), Örgütsel Davranışta Güncel Konular (33-53)*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Ünal, A. (2011). Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış YL Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Ünler Öz, E. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi. İstanbul: Beta Yayıncılık, İstanbul*
- Ülgen, H. (1997). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları*, İstanbul Ü. İşl. Fak. Yay.,3. Bas., İstanbul
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yay., İstanbul
- Ülgen, H. ve Mirze S. K. (2006), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Arıkan, İstanbul
- Van Dam, K., Oreg, S. And Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of leader-member exchange, perceived development climate and change process characteristics. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 313—334
- Van de, V. and Andrew H. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540
- Westhuizen, P. C. (1996). *Resistance to Change Educational / Organizations*. Eric Digest
- Wharton, A. S. (1999). The Psychosocial Consequences of Emotional Labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 561: 158-176

Wharton, A. S. and Erickson, R. J. (1993). Managing Emotions on the Job of Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles The *Academy of Management Review*, 18 (3), 457-486

Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi*. Nobel Kitabevi, İstanbul

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Nobel Yayınları, Ankara

Yıldırım, A. ve Demirel, E. T. (2015). Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı? Elâzığ Banka Çalışanları Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25 (2), 133-154

Yıldız, F. Z. (2017). Duygusal Emek ve Yabancılaşma İlişkisi: Kabin Memurları Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. London: Pearson Prentice Hall

Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104

Yürür, S. ve Sarıkaya, M. (2011). Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11/4, 537-552

#### İNTERNET KAYNAKLARI

[1] İnternet: Emek Web: [https://:www.tdk.gov.tr](https://www.tdk.gov.tr) adresinden 15 Aralık 2019'da alınmıştır

[2] İnternet: Duygu Web: <https://:www.tdk.gov.tr> adresinden 20 Ocak 2020'da alınmıştır

## EKLER

Ek-1 Tezde Kullanılan Anket

### ANKET FORMU

**Değerli Katılımcı,**

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından **kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.**

Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil de “olani” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

1. Eğitim Durumunuz : İlköğretim Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora

2. Yaşınız :

3. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek

4. Çalışma Süreniz :

5. Medeni haliniz : Evli Bekar

6. Gelir durumunuz : 1500 den az 1501-2500 2501-3500 3501-5000 5000-10000 10000 üstü

	<b>Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz</b>	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Hizmet verdiğim kişilere uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
2	Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken iyi hissediyordum rolü yaparım.	1	2	3	4	5

<p style="text-align: center;"><b>Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Maddeler</b></p>		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
3	Hizmet verdiğim kişilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	1	2	3	4	5
4	Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	1	2	3	4	5
5	Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	1	2	3	4	5
6	Hizmet verdiğim kişilere, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	1	2	3	4	5
7	Hizmet verdiğim kişilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8	Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
9	Hizmet verdiğim kişilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
10	Hizmet verdiğim kişilere gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
11	Hizmet verdiğim kişilere sergilediğim duygular samimidir.	1	2	3	4	5
12	Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
13	Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.	1	2	3	4	5
14	Değişimin organizasyonda iş yapma süreçlerine zarar vereceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Değişimi gerçekleştirmenin olumsuz bir şey olduğunu	1	2	3	4	5

Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
Maddeler						
	düşünüyorum.					
16	Değişimin işimi zorlaştıracağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
17	Değişimin organizasyona fayda sağlayacağına inanıyorum. *	1	2	3	4	5
18	Şahsen değişimden faydalanacağıma inanıyorum. *	1	2	3	4	5
19	Değişimden korkarım.	1	2	3	4	5
20	Değişim hakkında olumsuz duygulara sahibim.	1	2	3	4	5
21	Değişim beni gerçekten heyecanlandırır. *	1	2	3	4	5
22	Değişim beni üzer.	1	2	3	4	5
23	Değişim beni strese sokar.	1	2	3	4	5
24	Değişimin gerçekleşmesini önlemek için yollar ararım.	1	2	3	4	5
25	Değişimi protesto ederim.	1	2	3	4	5
26	Meslektaşlarıma, yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim.	1	2	3	4	5
27	Yönetime, yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim.	1	2	3	4	5
28	Başkalarına yapılan değişiklikten övgüyle bahsederim. *	1	2	3	4	5
29		1	2	3	4	5

LÜTFEN BOŞ BIRAKTIĞINIZ SORU OLUP OLMADIĞINI KONTROL EDİNİZ! TEŞEKKÜR EDERİZ...

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı,adı : ARSLAN Zeki  
Uyruğu : T.C  
Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 01/09/1971  
Doğum Yeri : Gülnar/ Mersin  
Medenihali : Bekar  
Adresi :  
Telefon :  
E-Posta : zekiarслан33@gmail.com.

### Eğitim Derecesi Eğitim Birimi

### Mezuniyet yılı

Yüksek lisans	Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşletme Tezli YL.	2020
Lisans	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İ.İ.B.F. İktisat	1999
Lise	Mersin Atatürk Lisesi	1991

### İş Deneyimi

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2003-devam ediyor.	Soil Teknik	Muhasebe

### Yabancı Dil

İngilizce

### Yayımlar

-





**T.C.**  
**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İNTİHAL PROGRAMI RAPORU**

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 28/04/2020

Tez Başlığı: Duygusal Emeğin Bireylerin Değişime Direnç Olguları Üzerine Etkisi, Mersin İli Örneği

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

a) Giriş,

b) Ana bölümler ve

c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam .....119..... sayfalık kısmına ilişkin, 28/04/2020 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % ...12...'dir.

Uygulanan filtrelemeler:



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %10,



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Zeki ARSLAN

İmzası : ..... Tarih: 28/04/2020

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı : Doç.Dr.Abdullah ÇALIŞKAN

İmzası : ..... Tarih: 28/04/2020

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (3 sayfa)

# DUYGUSAL EMEĞİN BİREYLERİN DEĞİŞİME DİRENÇ OLGULARI ÜZERİNE ETKİSİ, MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

*Yazar Zeki Arslan*

---

Gönderim Tarihi: 28-Nis-2020 10:07AM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 1310007131

Dosya adı: ZEK\_ARSLAN\_SON\_TEZ.....docx (300.47K)

Kelime sayısı: 25363

Karakter sayısı: 181570

# DUYGUSAL EMEĞİN BİREYLERİN DEĞİŞİME DİRENÇ OLGULARI ÜZERİNE ETKİSİ, MERSİN İLİ ÖRNEĞİ

ORIJINALLIK RAPORU

% <b>12</b>	% <b>10</b>	% <b>2</b>	% <b>10</b>
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

<b>1</b>	Submitted to Toros Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% <b>3</b>
<b>2</b>	Submitted to Istanbul University Öğrenci Ödevi	% <b>2</b>
<b>3</b>	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>
<b>4</b>	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>5</b>	acikerisim.aku.edu.tr İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>6</b>	toad.halileksi.net İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>7</b>	eprints.sdu.edu.tr İnternet Kaynağı	% <b>1</b>
<b>8</b>	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	% <b>1</b>



---

Alıntılarını çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde