



**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL POLİTİKA
ALGILARI İLE DUYGUSAL EMEK DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Ali AKBAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

Uşak

Nisan, 2016

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algıları ile Duygusal Emek Düzeyleri
Arasındaki İlişki

Ali AKBAŞ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Nisan, 2016

Danışman: Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Araştırmada birinci bölümünde, problem durumu, problem cümlesi, alt problemleri, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır. İkinci ve üçüncü bölümde kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalardan oluşmaktadır. Dördüncü bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örnekleme, verilerin toplanması ve analiz edilmesinden söz edilmiştir. Beşinci bölümde elde edilen verilerin tablolara aktarılması sonucu oluşturulan bulgular ve yorumlar bulunmaktadır. Son kısım olan altıncı bölümde ise tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

İlişkisel tarama modelindeki araştırmanın evrenini 2014 – 2015 öğretim yılında Uşak il merkezinde çalışan 936 ortaokul öğretmeni, araştırmanın örneklemini ise 370 ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabilir örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmada veriler “**Örgütsel Politika Algısı Ölçeği**” ve “**Duygusal Emek Ölçeği**” ile toplanmıştır. Araştırmada ölçek boyutlarının örnekleme uygunluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmış ve elde edilen verilerle ölçekler doğrulanmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, tek yönlü varyans analizi ve Pearson Momentler Çarpımı Katsayısı kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin örgütsel politika algıları orta düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel politika algıları cinsiyetlerine ve okullarındaki öğretmen sayısına göre bazı boyutlarda farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere, kalabalık okulda görev yapan öğretmenler daha küçük okullardaki öğretmenlere göre daha yüksek politika algısına sahiptirler. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel politika algısı kıdemlerine ve aynı okuldaki çalışma süresine göre farklılaşmamaktadır.

Öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri cinsiyetlerine, kıdeme ve aynı okulda çalışma sürelerine göre derinden rol yapma boyutunda farklılaşmaktadır. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere, aynı okulda çalışma süresi daha fazla olan öğretmenlerin diğerlerine,

daha kıdemlilerin daha az kıdemli öğretmenlere göre derinden rol yapma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri ise farklılık göstermemektedir. Yine araştırma sonucuna göre öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasında düşük bir ilişki olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Örgütsel Politika, Politik Davranış, Politik Algılama.



ABSTRACT**The Correlation Between Teachers' Perception of Organisational Politics and Emotional Labour Level**

Ali AKBAŞ

Department of Educational Sciences
Social Sciences Institutes Uşak University

April, 2016

Advisor: Assoc. Prof. Aynur BOZKURT BOSTANCI

This research aims at to determine the correlation between teachers' perception of organisational politics and emotional labour at schools according to teachers' opinions. The research consists of six sections. In the first section problem, problem sentence, sub-problems, aim of the research, importance of the research, limits and definitions take place. The second and third section consists of conceptual framework and researches. In the fourth section search model, universe and sample group, collecting and analysing data are mentioned. In the fifth section there are findings and comments that are created as a result of transferring the data into the tables. And at the sixth and final section discussions, results and recommendations take place.

936 Secondary school teachers working in Uşak province in 2014 – 2015 academic year are generating the research universe of screening model. The sample group is 370 secondary school teachers. Simple random sample method is employed for the research. The data has been collected by using “Perception of Organizational Politics Scale” and “Teachers' Emotional Labour Scale”. In order to test the convenience of scale dimensions to the sample group confirmatory factor analysis has been used and with the data gained the scales have been confirmed. In the analysis of data arithmetic average, one-way analysis of variance, and pearson product-moment correlation coefficient have been used.

According to the research results teachers perception of organizational politics show some differences in terms of their gender and the number of teachers at the same in some dimensions. Male teachers to female teachers, teachers who work in crowded schools to teachers working in small schools have more political perceptions than the others. Moreover, teachers' perception of organizatioal politics does not vary in terms of their seniority and working period in the same school.

Teachers' emotional labour level shows differences in terms of gender, seniority and working period in the same school at the dimension of “deep role playing”. It has been determined that male teachers to female teachers; teachers who have been working more than those who have been working shorter in the same school; and senior teachers to junior

teachers have higher level of emotional labour in “deep role playing” dimension. Teachers’ emotional labour level does not change according to the number of the teachers in the school. Lastly, the results show that there is a low relation between the teachers’ perception of organizational politics and their emotional labour level.

Keywords: Emotional Labour, Organizational Politics, political Behaviour, Political Perception



ÖNSÖZ

Araştırmam süresince değerli vaktini bana ayıran ve çalışmamda beni yönlendiren, sürekli bana ilham kaynağı olan danışmanım Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI'ya sonsuz teşekkür ederim.

Araştırmam esnasında bana desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşlarım Ümit KAHRAMAN'a, Bekir ACAR'a, ve Ahmet YURDAKUL'a; okuldaki işlerimi hafifleterek bana çalışma zamanı sağlayan Mustafa BÜYÜKDÜMLÜ'ya ve anketlerin doldurulmasında yardımcı olan tüm okul yöneticilerimiz ile vaktini ayırıp anketleri dolduran meslektaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca, evin bütün yükünü omuzlamakla kalmayıp araştırmalarımda bana yardımcı olan çok değerli hayat arkadaşım Sultan Devrim AKBAŞ'a ve en güzel yıllarında onlardan çaldığım zamandan dolayı kendilerine özrü borç bildiğim kızım Ezgi Ekin ve oğlum Veli'ye gösterdikleri sabırdan dolayı sonsuz teşekkür ediyorum. Canlarım...

Araştırma, Uşak Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (UBAP) birimi tarafından da 2015-TP008 proje numarası ile desteklenmiştir. Sağladıkları katkılardan dolayı kendilerine de teşekkürü borç bilirim...

Ali AKBAŞ

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

- Adı Soyadı : Ali AKBAŞ
- Doğum Yeri ve Tarihi : Gümüşhacıköy-10/03/1977
- Lisans Öğretimi : Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngiliz Dili Öğretmenliği
- Yüksek Lisans Öğretimi : 2013 – 2016 Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi
- Bildiği Yabancı Diller : İngilizce (YDS – 82,75)
- Bilimsel Faaliyetler : 10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi – Sözlü Bildiri 2015.
19. Uluslararası Akademik Konferansı (IISES) - Floransa-İtalya - Sözlü Bildiri -2015.

İş Deneyimi

- Çalıştığı Kurumlar : 2011-... Uşak Ömer Bedrettin Uşaklı Ortaokulu- Müdür Yardımcısı
- 2010-2011 Uşak Atatürk İlköğretim Okulu- Müdür Yardımcısı
- 2008-2010 Uşak Endüstri Meslek Lisesi-İngilizce Öğretmeni
- 2004-2008 Niğde 75. Yıl Mehmet Göker Anadolu Tekstil Meslek Lisesi- İngilizce Öğretmeni
- 2003-2004 Antalya Manavgat Çağlayan İlköğretim Okulu- İngilizce Öğretmeni
- 2000-2003 Mersin Kıbrıs İlköğretim Okulu- İngilizce Öğretmeni

İletişim

- E-posta adresi : aliakbas1976@hotmail.com

İÇİNDEKİLER

Sayfa

| | |
|---|------|
| YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ..... | i |
| ABSTRACT..... | iii |
| JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI..... | v |
| ÖNSÖZ..... | vi |
| ÖZGEÇMİŞ..... | vii |
| İÇİNDEKİLER..... | iiiv |
| TABLolar LİSTESİ..... | xi |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xiii |
| KISALTMALAR..... | xiv |
| BÖLÜM 1: GİRİŞ | 1 |
| 1.1. Problem Durumu..... | 1 |
| 1.2. Problem Cümlesi..... | 6 |
| 1.2.1. Alt Problemler..... | 6 |
| 1.3. Araştırmanın Amacı | 6 |
| 1.4. Araştırmanın Önemi..... | 6 |
| 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları | 8 |
| 1.6. Tanımlar | 9 |
| İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI | 10 |
| 2.1. Örgütsel Politika Kavramı | 10 |
| 2.2. Örgütsel Politika Algısı | 14 |
| 2.2.1. Politik Davranış ve Nedenleri..... | 17 |
| 2.2.2. Örgütsel Yaşamda Politik Kişilik Tipleri | 21 |
| 2.3. Güç Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi..... | 22 |
| 2.4. Örgütsel Yapılarda Gücün Kaynakları | 27 |

| | |
|--|----|
| 2.4.1. Dikey Güç Kaynakları | 27 |
| 2.4.2. Yatay Güç Kaynakları | 28 |
| 2.5. İş Yaşamında Güç Elde Etme Taktikleri | 29 |
| 2.6. Örgütlerde Politik Taktikler | 31 |
| 2.7. Örgütsel Politika İle Baş Etme Yolları | 32 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: DUYGUSAL EMEK..... | 35 |
| 3.1. Duygusal Emek Kavramı..... | 35 |
| 3.2. Duygusal Emegin Boyutları..... | 39 |
| 3.2.1. Yüzeysel Rol Yapma | 40 |
| 3.2.2. Derinden Rol Yapma | 41 |
| 3.2.3. Duygusal Sapma | 41 |
| 3.2.4. Otomatik Duygusal Düzenleme..... | 42 |
| 3.3. Duygusal Emegin Önemi..... | 43 |
| 3.4. Duygusal Emegin Kaynakları | 44 |
| 3.5. Duygusal Emek Süreçleri | 44 |
| 3.5.1. Davranışsal Gösterim..... | 45 |
| 3.5.2. Duygusal Çelişki..... | 46 |
| 3.5.3. İçsel Süreç..... | 46 |
| 3.6. Duygusal Emegin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri..... | 47 |
| 3.7. Örgütsel Politika Algısı ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki | 50 |
| 3.8. Konu ile İlgili Yapılmış Araştırmalar | 51 |
| 3.8.1. Yurt İçinde Yapılan araştırmalar | 51 |
| 3.8.1.1. Örgütsel Politika Algısı ile İlgili Çalışmalar | 51 |
| 3.8.1.2. Duygusal Emek ile İlgili Yapılan Çalışmalar | 54 |
| 3.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar | 56 |
| 3.8.2.1. Örgütsel Politika Algısı ile İlgili Çalışmalar | 56 |
| 3.8.2.2. Duygusal Emek ile İlgili Yapılan Çalışmalar | 58 |

| | |
|--|----|
| DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM..... | 61 |
| 4.1. Araştırmanın Modeli..... | 61 |
| 4.2. Evren..... | 61 |
| 4.3. Örneklem | 61 |
| 4.4. Veri Toplama Araçları..... | 63 |
| 4.5. Verilerin Analizi | 66 |
| BEŞİNCİ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM | 67 |
| 5.1. Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algıları ve Duygusal Emek Düzeyleri | 67 |
| 5.1.1. Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar | 67 |
| 5.1.2. Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeylerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar | 74 |
| 5.2. Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algıları İle Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar | 81 |
| 5.2.1. Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algıları İle Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi..... | 81 |
| ALTINCI BÖLÜM: SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER | 83 |
| KAYNAKÇA..... | 87 |
| EKLER..... | 96 |

TABLOLAR LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 1. Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu | 62 |
| Tablo 2. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri | 65 |
| Tablo 3. Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu | 67 |
| Tablo 4. Örgütsel Politika Ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri | 68 |
| Tablo 5: Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarına İlişkin T-Testi Sonuçları..... | 68 |
| Tablo 6: Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politikanın Yönetici Davranışları Boyutuna Yönelik Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları..... | 69 |
| Tablo 7: Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politikanın İş Arkadaşı ve Grup Davranışı Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları..... | 70 |
| Tablo 8: Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politikanın Örgüt Politikaları Ve Uygulamaları Algılarına İlişkin Anova Sonuçları..... | 70 |
| Tablo 9: Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algılarına İlişkin t-Testi Sonuçları | 71 |
| Tablo 10: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Politikanın Yönetici Davranışları Boyutu Algılarına İlişkin ANOVA sonuçları..... | 72 |
| Tablo 11: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Politikanın İş Arkadaşları ve Grup Davranışları Boyutu Algılarına İlişkin ANOVA sonuçları..... | 72 |
| Tablo 12: Öğretmenlerin Aynı Okulda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Politikanın Örgüt Politikası ve Uygulamaları Boyutu Algılarına İlişkin ANOVA sonuçları..... | 73 |
| Tablo 13: Öğretmenlerin Duygusal Emek Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Algı Düzeyleri..... | 74 |
| Tablo 14: Duygusal Emek Algısının Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesine Yönelik T-Testi..... | 75 |
| Tablo 15: Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Duygusal Emegin Otomatik Duygu Düzenleme Boyutu Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları..... | 76 |
| Tablo 16: Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Duygusal Emegin Duygusal Sapma Boyutu Boyutu Algılarına İlişkin ANOVA sonuçları..... | 76 |
| Tablo 17: Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Duygusal Emegin Derinden Rol Yapma Boyutu Algılarına İlişkin ANOVA sonuçları..... | 77 |
| Tablo 18: Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Duygusal Emegin Yüzeysel Rol Yapma Boyutu Algılarına İlişkin ANOVA sonuçları..... | 77 |

| | |
|--|----|
| Tablo 19: Çalıştıkları Okuldaki Öğretmen Sayısı Açısından Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeylerine Yönelik t -Testi Sonuçları..... | 78 |
| Tablo 20: Aynı Okulda Çalışma Sürelerine Göre Öğretmenlerin Duygusal Emegin Otomatik Duygu Düzenleme Boyutu Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları..... | 79 |
| Tablo 21: Aynı Okulda Çalışma Sürelerine Göre Öğretmenlerin Duygusal Emegin Duygusal Sapma Boyutu Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları..... | 80 |
| Tablo 22: Aynı Okulda Çalışma Sürelerine Göre Öğretmenlerin Duygusal Emegin Derinden Rol Yapma Boyutu Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları..... | 80 |
| Tablo 23: Aynı Okulda Çalışma Sürelerine Göre Öğretmenlerin Duygusal Emegin Yüzeysel Rol Yapma Boyutu Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları..... | 81 |
| Tablo 24: Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algıları İle Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları | 82 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1. Örgütsel Politikaları Algılama Modelleri | 16 |
| Şekil 2. Politik Davranışı Etkileyen Faktörler | 21 |
| Şekil 3. Örgütsel Politika Algısına İlişkin DFA Sonuçları | 64 |



KISALTMALAR

| | |
|-------------|---|
| DD | : Doğal Duygular |
| DFA | : Doğrulayıcı Faktör Analizi |
| DRY | : Derinden Rol Yapma |
| LPT | : Emek Süreci Teorisi (Labour Process Theory) |
| ÖDİÖ | : Öğretmenlerin Duygusal İşçilik Ölçeği |
| ÖPA | : Örgütsel Politika Algısı |
| PG | : Psikolojik Güvenlik |
| POPS | : Örgütsel Politika Algısı Ölçeği (Perception Of Organizational Politics) |
| SPSS | : Statistical Package for Social Sciences |
| TDK | : Türk Dil Kurumu |
| YRY | : Yüzeysel Rol Yapma |
| ZVD | : Zorunlu Vatandaşlık Davranışı |

BÖLÜM 1: GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu ortaya konulmuş, araştırmanın amacı belirtilmiş ve önemi vurgulandıktan sonra araştırmanın sınırlılıkları ve önemli kavramları tanımlanmıştır.

1.1. Problem Durumu

Genel anlamda örgütsel politika kavramına ilişkin yapılan tanımlar, daha ziyade karar verme sürecini etkileyen, örgüt tarafından onaylanmayan ve bireysel çıkara dayalı davranışlar üzerine vurgu yapmaktadır (Altıntaş, 2007). Birey eğer, kendi düşünce ve varsayımlarına dayanarak ortamı politik bir şekilde algılamaktaysa, davranışlarını bu yönde şekillendirmesi ve ortamı politik bir hale dönüştürmesi son derece olağandır. Bu durumda ortamı politikleştiren politik davranışlardan ziyade ortamın politik olarak algılanıp algılanmamasıdır (Bursalı ve Bağcı, 2011). Ayrıca Pfeffer (1981) politikanın, güç kullanımının yanında güç kullanımının genişletilmesi ve etki alanının artırılması gibi bir kısım eylemleri de içerdiğini belirtmektedir (Akt. Altıntaş, 2007). Diğer taraftan Tushman (1977) ise örgütsel politikayı, örgütün amaçlarının, uygulamalarının ve diğer temel parametrelerinin tanımlanmasında etkisi olan güç ve otoritenin kullanılması süreci olarak tanımlamaktadır.

Politik davranış, bireyin örgüt içindeki formal rolünün gerektirmediği ama örgütle ilgili avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileme ve ya etkilemeye çalışma çabalarıdır. Örgütsel politikalar sonucu ortaya konan politik davranışların örgütlerde olumsuz etkileri söz konusudur. Bu nedenle politik davranışların yönetilmesi ve bunlara karşı mücadele taktiklerinin geliştirilmesi gereklidir. Olumsuz faktörleri ortadan kaldırmak, iletişim kanallarını açık tutmak ve her şeyden önemlisi adaletli bir güç dağılımı yaratmak, yeni güç stratejileri belirlemek örgüt için yararlı sonuçlar doğuracaktır (Özkalp ve Kirel, 2011).

Örgüt içindeki olumsuz düşünceleri ortadan kaldırmak çalışanların, örgütün ve diğer bireylerin aleyhine politik davranışlar sergilemelerine engel olabilecek ve böylece örgütün etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına etki edebilecektir. Bu doğrultuda

örgütün terfi, ödüller, maaş vb. gibi konulardaki politika ve uygulamaları kapsamında adil olması ve çalışanların düşünce ve beklentilerini göz önünde bulundurması önerilmektedir (Bursalı ve Bağcı, 2011).

Örgütsel politikanın yönetilebilir bir düzeyde tutulmasını sağlamak için örgüt yapısının örgütsel politikanın ortaya çıkmasını engelleyecek bir biçimde tasarlanması ve bireylerin davranışsal tepkilerinin yöneticiler tarafından dikkate alınması önerilmektedir (Altıntaş, 2007).

Çalışanların örgüt içinde ahlaka uygun olmayan ve diğerlerinin zararına olacak şekilde gerçekleştirdikleri politik davranışların, örgüt ve yöneticiler tarafından onaylanması ve ödüllendirilmesi de, ortamın gerilmesine ve diğer çalışanların da bu şekilde hareket etmeye başlamalarına sebep olabilecektir. Bu yüzden yöneticilerin ayrımcılığa yol açabilecek ve adaletsiz olarak nitelendirilebilecek uygulamalardan kaçınarak, örgüte ve çalışanlara zarar verebilecek politik faaliyetleri bertaraf etmeleri önerilmektedir (Bursalı ve Bağcı, 2011).

Diğer taraftan çalışanlar bireysel ve ya grup olarak sahip oldukları gücü, başkalarını etkilemek için kullanmak istemektedirler. Ancak güç kullanımı her zaman politik değildir. Örneğin bir amirin biçimsel otoritesini kullanarak astlarından günlük işlerini yapmalarını istemesi gücün politik olmayan kullanımudur. Örgüt çalışanlarının ortak çıkarları olduğundan ve birlikte olduklarında tek başına olduklarından daha güçlü oldukları için örgütlerin her düzeyinde ittifakların oluşması doğal karşılanmaktadır. Yani çalışanlar kendilerinin ya da ait oldukları grubun amaçlarını gerçekleştirmek için güce ihtiyaç duymaktadırlar (Bolman ve Deal, 2008).

Giderek yaşamımızın her alanını bir sarmal gibi saran metalaşma süreciyle birlikte eğitim alanında ve öğretmen emeğinde de köklü değişimler yaşanmaktadır. Kapitalist toplumlarda temel işlevi toplumsal ilişkiler sistemini yeniden üretmek biçiminde şekillenen eğitim, bir yandan emek gücünün toplumsal yeniden üretiminde rol oynarken, diğer yandan yeni toplumsal ilişkiler sistemine uygun vatandaşların yetiştirilmesinde önemli bir işlev görmektedir (Buyruk, 2015).

Araştırmanın diğer değişkeni olan duygusal emek ise genel anlamda çalışanların, duygularını karşısındaki insanların beklentileri doğrultusunda planlanmalarıdır. Her örgütün belirli duygusal gösterim normları vardır ve çalışanlardan bu normlara göre duygusal gösterim sergilemeleri istenmektedir. Fakat çalışanlar, duygular otomatik

olarak düzenlenmediği ya da kendiliğinden gerçekleşmediği için bu normlara uyumu zor bulabilirler (Mithal ve Chhabra, 2011).

Öğretmenler işlerini layıkıyla yerine getirebilmek için bazı duyguları abartmak ya da kontrol altına almak zorundadırlar. Sadece şaşırılmış ya da hayal kırıklığına uğramış gibi davranarak bazı duygularını sergilemekle kalmazlar aynı zamanda öfke, coşku, serinkanlılık gibi gerekli duyguları da tecrübe ederler (Mithal ve Chhabra, 2011). Duygular öğretimin kalbi niteliğindedir. Öğretmenlik gibi dikkat gerektiren meslekler sadece duygusal hassasiyet gerektirmezler aynı zamanda aktif duygusal emek gerektirirler. Hargeaves'ın (1998) ifade ettiği gibi, öğretmenlik öğrencilerle yüksek düzeyde etkileşim gerektiren bir meslektir (Akt. Mithal ve Chhabra, 2011).

Duygular ile ilgili önceden yapılan araştırmalar pek çok sosyal rolle ilgili beklentilerin belirli durumlarda hangi duyguların daha uygun olduğuna dair esaslar içerdiğini göstermektedir (Ekman, 1984; Akt. Wharton ve Erickson, 1993). Kadın ve erkeklerdeki duygu yönetiminin etkilerini araştıran çalışmalar rol fazlalığı ve rol çatışması gibi daha fazla alanda inceleme yapmalı ve sergilenen duygu yönetim düzeylerini ile türlerini birbirinden ayırmalıdır. Buna ek olarak, kadınlar ve erkekler arasındaki duygu yönetim sorumlulukları araştırılmalıdır (Wharton ve Erickson, 1993). Duygular basmakalıp bir düşünce ile kadınsılıkla ilişkilendirildiği için duygusal emek kavramı da tarihsel olarak özellikle servis sektörü olmak üzere bayanlarla ilgili mesleklerle anılmaktadır (Steinberg ve Figart, 1999).

Normal şartlarda öğretmenlerden genellikle neşeli görünmeleri ve gülümsemeleri beklenir (Jackson vd. 1993). Ancak Ogbonna ve Harris'in (2004) belirttiği gibi bu neşeli ve coşkulu görünmenin de onlar açısından bir bedeli vardır. Öğretmenler duyguları sahteletirmeyi stresli bulmaktadırlar (Akt. Mithal ve Chhabra, 2011). Yapılan literatür taramasında Örgütsel Politika Algısı ve Duygusal emek konusunda hem yurt içinde hem de yurt dışında yapılan çok sayıda araştırma olduğu tespit edildi.

Ferris ve Kacmar'a (1992) göre örgütlerde politika yapabilen bireyler daha büyük işler yapabilecek kadar kabiliyetlidirler. Örgütlerde görülen politik faaliyetlerin pek çok olumsuz tarafları vardır ve genellikle de bu olumsuz taraflar dikkat çekmektedir. Buna karşın politik faaliyetlerin olumlu tarafları da vardır ve bu durum Pfeffer'e (1981) göre örgütlerde bu gereklidir de. Liderlik özelliklerinin ortaya

çıkarılması ve ya tam tersi olarak güçsüz liderlerin de ortadan kaldırılması örgütsel politika sayesinde olabilecek durumlardır (Mintzberg, 1985).

Polat'ın (2009) yaptığı araştırma sonucuna göre okulda içinden geldiği şekilde davranan, öğrencilere, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere gösterdiği duyguları kendiliğinden ve samimi olarak ortaya çıkaran öğretmenler, çalışma ortamlarından memnuniyet duymakta ve zevk almaktadır.

Örgütlerde bazı faaliyetler gizlilik içinde yürütülür ve bilgilerin bir kısmı diğer çalışanlardan saklanır. Örgütsel faaliyetler, gizlilik içerisinde yürütülen faaliyetlerin ya da gizli kalması istenen bilgilerin ortaya çıkmasını da sağlar. Ayrıca politik faaliyette bulunan bireyler aktif oldukları için yönetim faaliyetlerine daha çok katılırlar ve ya katılma teşebbüsünde bulunurlar (Ertekin ve Ertekin, 2003). Peki bu durum bir örgüt için arzu edilen bir durum mudur?

Diğer taraftan örgütsel politika yapan çalışanlar doyumsuz bir şekilde hep ileriye gitmek isterler ve bunun sonu yoktur. Bunu gerçekleştiremedikleri zaman da işten ayrılmalar ve ya atılmalar yaşanma ihtimali çok yüksek olup örgütün misyonuna ulaşması zorlaşır (Ertekin ve Ertekin, 2003).

Bir taraftan örgütsel politika ile ilgilenen çalışanlardan diğer taraftan duygusal emek sergilemelerini beklemek onlara haksızlık etmek midir acaba? Hochschild (1983) duygusal emek sergilemeyi bir anlamda duyguların maddi değişim araçlarına dönüştürmek olarak görmektedir. İşgücü ile çalışmanın yanında çalışanlardan karşısındakileri memnun etmek için duygularını da kullanmaları istendiği için bu durum direk duyguların da bir meta gibi pazarlanması anlamını taşımaktadır.

Diğer taraftan, Price (2001), bir öğretmenin nadiren okul rutininin dışına çıkabileceğini belirterek aksi durumda gözünün arkada kalacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin duygusal emeğinin Hochschild tarafından tanımlanan duygusal emekle uzaktan alakalı olduğunu ileri sürmektedir.

Yapılan araştırma, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin duygusal emek düzeylerini belirlemeye yönelik bir çalışmadır. Ortaya çıkarmaya çalışılan öğretmenlerin duygusal emek düzeylerini saptama çalışması eğitim alanlarının her kademesi ve türünde görev alan öğretmenlere de yapılmalıdır. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, öğretmenlerin artan oranda stres, düşük iş tatmini ve tükenmişlik gibi olumsuz duygusal deneyimler yaşadıklarına işaret etmektedir.

Öğretmenlik mesleğinin duygusal boyutunu daha iyi anlamak için öğretmenlerin ortaya koyduğu duygusal emek süreci bu olumsuz duygusal deneyimleri açıklamada önem arz etmektedir (Hastings, 2004; Akt. Çukur, 2009).

Yapılan araştırmanın bir ucunda çoğunlukla istenmeyen davranışlardan oluşan Örgütsel Politika; diğer ucunda ise kurumun çalışanlarından sergilemelerini istediği duygusal emek kavramları yer almaktadır. Örgütsel politika bireylerin ve ya grupların meşru olmayan davranışlarla örgüt içerisinde kendilerine daha iyi bir ortam sağlama kaygısıdır. Bu gerçekten yola çıkınca bireylerden örgütsel faaliyetlerde bu tür güçleri elde edebilmek için her türlü çabayı sarf etmeleri beklenir. Bu sebepten örgütsel politikanın yoğun ve yüksek olduğu örgütlerde çalışanlardan her türlü fiziki ve maddi çabayı kullanmalarını beklemek doğaldır. Çalışanlar bu tür çabaların yanında son kullanacakları güçleri olan duygularını da işin içine katmak zorunda kalabilmektedir. Dolayısıyla örgütlerde çalışanların duygusal emek sarf etmeleri çok doğaldır. Ancak bugüne kadar yapılan çalışmaların hiç birinde öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişki incelenmemiştir.

Örgütsel politika denilince öncelikli olarak zihinde olumsuz şeyler uyanmaktadır. Yönetimi eleştirme, çalışmalara engel olma, çalışanlar arasında hizipçilik yaratma gibi faaliyetler akla gelebilecek olumsuz durumlarda bazıları olarak örnek gösterilebilir. Pfeffer'e (1981) göre etkili faaliyetlerde bulunan örgütler için politik faaliyetler gereklidir. Çalışanların, örgütlerinde yaşanan politik faaliyetlerden haberdar olmaları, bu faaliyetlere katılmaları ve ya diğer çalışanlar ile birlikte yöneticilerin bu faaliyetleri anlayışla karşılamaları örgüt içinde daha özgür bir ortamın oluşmasını sağlayacaktır.

Bütün işgörenlerin olduğu gibi öğretmenlerin de iş ortamında kendilerini özgür ve güvende hissetmeleri onların daha verimli çalışmalarına katkı sağlayacaktır. Ferris ve Kacmar (1992), örgütlerde politika yapma kabiliyetini elde eden çalışanların daha iyi işler yapabileceğini ve kariyeri ile ilgili ödüller alabileceğini ileri sürmektedirler. Öğretmenlerin politik faaliyetlerde bulunmaları okullarına yarar mı sağlar yoksa zara mı verir sorusu araştırmanın temel taşlarından biridir. Ayrıca, politik faaliyetlerin temelinde örgüt içinde işgörenlerin kendilerine çıkar sağlama kaygılarının olduğu varsayılırsa bu çaba bireye fayda sağlarken acaba örgüte de fayda sağlamakta mıdır sorusu tartışılacak unsurlardan bir diğeridir.

Duygusal emek kavramı ile öğretmenlere yüklenen misyon kendi duygularından ziyade okullarda hizmet sundukları öğrencilerinin ve öğrenci velilerinin onlardan beklenen duyguları sergilemeleridir. Okullarda politik algıları yüksek olan ve ya politik davranış sergileyen öğretmenler duygusal emek ve boyutlarını sergileme konusunda çaba sarf ediyor olmalıdırlar. Zira duygusal emek göstererek diğerlerini mutlu etme çabası da aslında örgütte sergilenmesi beklenen bir politik davranış olarak değerlendirilebilir. Araştırmada bu durumun doğru olup olmadığı sorgulanacak hususlardan bir diğeridir.

1.2. Problem Cümlesi

Öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.2.1. Alt Problemler

- 1) Öğretmenlerin örgütsel politika algılarına yönelik görüşleri nedir?
- 2) Öğretmenlerin örgütsel politika algıları cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, aynı okuldaki çalışma sürelerine ve çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre farklılık göstermekte midir?
- 3) Öğretmenlerin duygusal emek algıları ne düzeydedir?
- 4) Öğretmenlerin duygusal emek algıları cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, aynı okuldaki çalışma sürelerine ve çalışılan okuldaki öğretmen sayısına göre farklılık göstermekte midir?
- 5) Öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Uşak İlinde ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Örgütte bireylerin sergiledikleri davranışların gerçekliğinden ziyade, davranışların kişilerin algılamalarına bağlı olarak çeşitli şekillerde değerlendirilebilmesi, örgütsel politikaların anlaşılması açısından son derece önemlidir.

Çünkü bu algılamaların olumlu ya da olumsuz bir biçimde ortaya çıkması, çalışanların yöneticilerine, arkadaşlarına ve örgüte yönelik tepkilerini, işe ve örgüte yönelik beklentilerini ve işle ilgili ortaya çıkacak sonuçları da etkileyecek ve şekillendirecektir (Bursalı ve Bağcı, 2011). Politik davranışların sebebi sadece politik algılamalar değildir. Mintzberg'e (1985) göre, politik davranışın kaynağını çatışmalar oluşturmaktadır. Şöyle ki; politik davranışlar işgörenlerin görülen davranışlarının arkasındaki gizli niyetlerini içerir. Arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için güç kaynaklarına sahip olmak gerekmektedir. Kaynakları ellerinde bulunduranlar ise sahip oldukları kaynak oranında güç elde ederler. Hiç kuskusuz örgüt kaynaklarının sınırlı olması, bu kaynakların sahipliği konusundaki çatışmaları da beraberinde getirecektir.

Bazı durumlarda çalışanlar örgüt içinde ahlaka uygun olmayan ve diğerlerine zarar verici politik davranışlar gerçekleştirebilmektedirler. Bu davranışların örgüt ve yöneticiler tarafından onaylanması ve ödüllendirilmesi ortamın gerilmesine ve diğer çalışanların da bu şekilde hareket etmek istemelerine sebep olabilmektedir. Bu yüzden adaletsizlik ya da ayrımcılık olarak nitelendirilebilecek bu davranışlardan yöneticilerin uzak durup, örgüte ve çalışanlara zarar verebilecek politik faaliyetleri bertaraf etmeleri gerekmektedir (Bursalı ve Bağcı, 2011).

Hizmetin kalitesi, müşteri memnuniyeti ve hizmet örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, hizmeti alanlarla birebir ve çoğunlukla yüz yüze iletişimde olan çalışanların çaba ve gayretleri neticesinde mümkün olabilmektedir. Doğal olarak duygular bu süreçte önemli olmakta ve bundan dolayı da çalışanlardan, akli ve fiziki güçlerinin yanında duygularını da kullanarak, müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmaları istenmekte ve beklenmektedir. Normal şartlarda duygular, soyut ve kişiye özel nitelikte olmasına rağmen, günümüzde adeta ekonomik değeri olan somut bir ürün haline gelmiş olmaktadır (Özgen, 2010).

Hochschild (1983), insanların birbirleri ile olan iletişimlerinin iş yaşamının temelini teşkil ettiğini belirterek, hizmeti sunuşu işin bir parçası olarak görmekte ve verilen hizmet kadar hizmeti sunuşun da önemli olduğunu ifade etmektedir. Duygusal emek gösterme çabası insanların karşısına sosyal hayatta da çıkmaktadır. Örneğin bireyler cenaze merasimi gibi üzüntülü durumlarda kendilerini üzgün göstermek zorunda hissederler.

Çalışanların çalışma esnasında kurumun onlardan beklediği gibi davranmaları istenmektedir. Kendilerinden beklenen bu davranışları sergilerlerken çalışanlar bir çaba harcamakta bu da onların yıpranmalarına neden olmaktadır. Aksi durumda ise kurumun hedeflerinden sapılmakta bu da doğal olarak kendi performanslarını ve kurumun performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Güngör, 2009). Çalışanların, yönetimin talebi doğrultusunda belirli duyguları sergilemek zorunda kalması onlarda tükenmeye ve iş stresine sebep olmakta (Grandey, 2000; Akt. Akçay ve Çoruk, 2012); çalışanlardan bu şekilde davranmaları yazılı kurallarla istenebildiği gibi protokol ve beklentiler şeklinde de olabilmektedir (Mann, 2007; Akt. Akçay ve Çoruk, 2012). Duygusal emek ne zaman ortaya çıkar? Çukur'a (2009) göre duygusal emek, çalışanın iş gereği diğerleriyle etkileşimi sırasında farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Etkileşimin ilk aşamasında çalışan, hissettiği gerçek duyguları otomatik olarak ortaya koyabilir. Eğer ortaya konan bu duygular gösterim kurallarıyla uyum içindeyse duygusal uyumdan söz edilebilir. Duyguların otomatik olarak hissedilmediği veya yansıtılmadığı durumda çalışan, yüzeysel veya derinden rol yapma gibi duygusal düzenleme stratejilerinden birini kullanabilir veya herhangi bir duygusal tepki göstermeyebilir. Zapf'ın (2002) ifade ettiği gibi duygusal emek olgusu çalışanlar ile müşteriler (hasta, öğrenci, çocuk, yolcu, misafir...) arasındaki iletişimin kalitesi anlamına gelmektedir. Pek çok çalışandan işin gereği olarak yüz yüze ya da sesli iletişimde uygun duygular sergilemesi istenmektedir. Ama bazen çalışan istediği ya da çabaladığı halde bu tepkiyi ortaya koyamamaktadır (Akt. Çukur, 2009).

Öğretmenler de meslek içi sosyalleşme sürecinde veya artan idari yönlendirilmeleri ile duygularını nasıl yönetecekleri konusunda doğrudan kontrol altındadırlar ve beklentilerden etkilenmeleri yanında kendilerinden çocuklara ebeveyn rolü oynamaları da istenmektedir (Sumsion, 2000). Ayrıca Brennan'ın (2006) da vurguladığı gibi öğretmenler, hem öğrencilerin duygusal iyilik halinden hem de onları duruma uygun hissetme kuralları çerçevesinde sosyalleştirmek için duygularını kontrol etme ve yönlendirme gerekliliği hissetmektedirler. İster olumsuz (öfke, üzüntü vb.) isterse de olumlu (coşku, sevinç vb.) olsun öğretmenler aşırı duyguları açık göstermekten uzak durmalıdırlar (Çukur, 2009).

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2014 – 2015 eğitim-öğretim yılı Uşak ili merkez ilçesinde bulunan kamu ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Politika: İtalyanca *politica* kelimesinden gelmektedir ve TDK sözlüğünde politika kavramı üç şekilde tanımlanmaktadır; a) Politika, “Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset, siyasa”dır. b) Politika, “Davranış biçimi, düşünce yapısı”dır. c) Politika, “bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşama, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyumsuzlıklardan yararlanma vb. yollarla işini yürütmek”tir. Mintzberg (1985), politikayı çok kısa bir ifade ile teknik anlamda gücün meşrulaşmamış kullanımı olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel politika: Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bireylerin davranış ve düşünce biçimleri anlamına gelmektedir. Vigoda (2000), örgütsel politikayı işgörenlerin şahsi çıkarlarını korumak ve geliştirmek için sergiledikleri davranışlar olarak tanımlamıştır.

Politik Davranış: Pfeffer’e (1992) göre politik davranış, anlaşmazlığın ve belirsizliğin olduğu durumlarda kişilerin tercih ettikleri sonuçları elde edebilmek adına güce ve diğer kaynaklara ulaşmak ve onları kullanmak için yürüttükleri faaliyetlerin tümüdür. Bu faaliyetler daha çok örgütlerde yaşanan belirsizlik durumlarında ortaya çıkmaktadır.

Politik Algılama: Bireylerin örgütteki eylemleri subjektif bir biçimde değerlendirmelerine politik algılamalar denir. Politik davranış ile politik algı birbirine çok yakın gibi görünen iki farklı kavramdır. Bursalı ve Bağcı (2011), ‘*politik davranışların*’, örgütlerde objektif bir kanıt olarak açık bir şekilde ortaya koyulduğunu; buna karşın bireylerin ortama yönelik ‘*politik algılamalarının*’ subjektif bir yorumlaya bağlı olarak oluştuğunu ifade etmektedirler.

Örgütsel Politika Algısı: Uşak ilindeki ortaokul öğretmenlerinin, yöneticilerinin, okul içi çalışanların sergiledikleri tutum ve davranışlar ile okul içi uygulamaları doğru algılama biçimi olarak ele alınmaktadır. Bu araştırmada örgütsel politika algısı, devlet ortaokullarında görülen politik davranışları öğretmenlerin subjektif bir biçimde yorumlaması olarak kullanılmıştır.

Duygusal Emek: Uşak ili ortaokul öğretmenlerinin işleri gereği, duygularını karşısındakiler tarafından gözlenecek şekilde düzenleme durumudur. Araştırmada öğretmenlerin duygularını yönlendirerek kendilerinden beklenen yüz ve beden ifadeleri yaratma süreçleri olarak ele alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI

2.1. Örgütsel Politika Kavramı

Örgütsel politika ile ilgili bugüne kadar birbirinden farklı birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bir kısmında, politik davranış “*çıkarları gerçekleştirmek için sosyal etkileme süreçlerinin kullanılması*” şeklinde; diğer bir kısmında ise, “*sadece kendine hizmet eden ve örgüt tarafından onaylanmayan olumsuz bir davranış*” şeklinde ifade edilmiştir. Alanyazında örgütsel politika ile ilgili genel bir tanım ortaya konulamamıştır. Bunun çeşitli sebepleri vardır ama en önemli sebepleri; politika kavramının içerik olarak son derece kapsamlı olması, örgütteki hemen hemen her alanın ve her konunun politik bir kimliğe bürünme potansiyelinin bulunması ve kavramın doğası gereği karmaşık ve farklı anlamlar yüklenmeye uygun olması diye sıralamak mümkündür (Mohan Bursalı, 2008). Tüm örgütlerde bir takım gruplaşmalar söz konusudur ve bu gruplaşmaların amacı düşüncelerini diğer gruplara kabul ettirerek örgütün yönetiminde daha fazla söz sahibi olmak yani gücü elde etmektir. Örgütsel politika süreci de tam bu noktada başlamaktadır.

Örgüt araştırmaları içerisinde politika kelimesinin iki anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan birincisi önceden belirlenmiş ve yazılı olan, belirli durumlarda örgütün amaçlarına ulaşması için izlemesi gereken rehber niteliğindeki biçimsel, ilke ya da kararlar topluluğu olarak tanımlamaktadır. İkincisi ise çalışanların bireysel amaçlarını örgütün genel amaçlarından üstün tutarak, diğer çalışanlar üzerinde güç kazanma ve bu gücü kullanarak onları etkileme çabaları olarak belirtilmektedir. (Pfeffer, 1992; Akt. Koçel, 2003).

Yine Cropanzano ve diğerleri (1995) örgütsel politikayı işgörenlerin örgüt içinde kendi çıkarlarını koruyacak veya terfi etmelerine yardımcı olacak ödülleri sağlayabilme imkânı olan kişilere yöneltilmiş sosyal etkileme teşebbüsleri olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımda örgütsel politika, çalışanların güç kazanma ve kazanılan bu gücü çeşitli yöntemlerle birbirlerini etkileme ve belirli yönde davranışa sevk etme yönündeki çabaları olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2003).

İş yaşamında bireysel amaçlara ulaşmak için karşısındakileri etkilemeyi hedef alan ama örgüt tarafından resmi olarak onay verilmemiş faaliyetlerin tümü örgütsel politika olarak adlandırılmaktadır (Güney, 2012). Çalışan, kendi düşünce ve

varsayımlarına dayanarak ortamı politik bir şekilde algıladığında, davranışlarını bu yönde şekillendirecek ve örgütsel ortamı politik bir hale dönüştürecek. Örgütlerde politik bir ortamın oluşması ve devam ettirilmesinde en önemli unsurlardan biri, örgütün ve çalışanların sergilediği tutum ve davranışların yine örgütteki diğer çalışanlar ya da gruplar tarafından algılanma biçimleridir. Çünkü çalışanın ortamı politik bir şekilde algılaması, örgütsel politikanın oluşmasına etki etmektedir (Buenger vd., 2007; Akt. Erol, 2015).

Pfeffer (1981), örgütsel politikanın normal iş fonksiyonu açısından yaygın ve gerekli olduğunu savunurken bilimsel yayınlarda örgütsel politikaya neyin sebep olduğuna dair farklı görüşler yer almaktadır. Pek çok örgüt araştırmacısı algılanan örgütsel politikaların kendi pozisyonunu iyileştirmek için çalışanlar tarafından bazen açıktan bazen de gizliiden gizliye diğer çalışanların aleyhine sergiledikleri maksatlı davranışlar olarak tanımlanabileceği konusunda aynı fikirdedirler (Miller, Byrne, Rutherford ve Hansen, 2009).

Drory ve Romm (1990), örgütsel politikanın tanımını için üç şeyin şart olduğunu belirtmektedirler. Bunlardan ilki bireyin ve grupların başkalarının tutum ve davranışlarını değiştirmeye yönelik çabalarını içeren *etkilemedir*. Diğer birey ve grup isteklerinin örgütün kural ve yönetmeliklerinin dışına çıkarak karşılanmaya çalışılması olan *biçimsel düzenlemelerin dışında kalmaktır*. Sonuncusu da örgüt kaynaklarının paylaşılmasında bireyler ya da gruplar arasında yaşanan *çatışmadır* (Akt. Ertekin ve Ertekin, 2003). Politik etkilemenin olduğu yerde çatışma ve çatışmanın olduğu yerde de birden fazla taraf vardır. Çatışma esnasında tarafların nasıl bir taktik uygulayacaklarının kesin olarak bilinmesi mümkün değildir. Bu yüzden de sonuç kesin olarak tahmin edilemez ve örgütsel politikanın tanımında dördüncü unsur olarak sonucun kesin olarak tahmin edilememesi eklenmelidir (Ertekin ve Ertekin, 2003).

Adams, Ammeter, Treadwa, Ferris, Hochwarter ve Kolodinsky (2002), politik davranışların olumlu sonuçları olmasına rağmen, işgörenlerin politik algılamalarının neredeyse sürekli olumsuz olduğunu ileri sürmektedirler. Allen, Madison, Porter, Renwick ve Mayes (1979), örgütsel politikayı, bireylerin ya da grupların kendi çıkarlarını korumak ya da geliştirmek için sergiledikleri maksatlı davranışlar olarak ifade etmektedirler. Örgütler yaşam sahnesinde kendilerine yer bulmak ve varlıklarını devam ettirebilmek için bir takım politikalar geliştirmek zorundadırlar. Buna paralel olarak da çalışanların örgüt içinde daha fazla güce ve kaynağa sahip olmak, terfilerini ve

ücretlerini arttırmak gibi bazı beklentiler içine girmektedirler ve bu durum onları diğer çalışanlarla karşı karşıya getirmektedir. Politikaların örgütlerde bu kadar yaygın olmasına karşın her bireyin ya da örgütün aynı derecede politik olduklarını söylemek de mümkün değildir (Akt. Bursalı ve Bağcı, 2011).

Politik bakış açısı, çalışanların ortak amaçlara yönelik tutarlı davranışlar gerçekleştirdiğini öne süren rasyonel bakış açısının tersine, örgütlerin doğası gereği birer politik sahne olduğunu ve çalışanların rasyonel yaklaşımlarla açıklanamayacak şekilde politik davrandıklarını vurgulamaktadır (Mintzberg, 1983). Çalışanlar farklı derecelerde de olsa çeşitli yollarla diğerlerini etkilemek ve kısıtlı kaynaklardan daha fazla yararlanmak için belli bir çaba içerisine girerler. Çalışanların güç mücadelesine girdikleri bu çabaları da örgütsel politikayı oluşturmaktadır (Ertekin, 1978; Akt. Erol, 2014).

Örgütteki politik durumdan olumsuz etkilenenler örgütsel politikanın olumsuz olduğunu beyan ederken, bu durumun kendileri için avantaj sağladığı kişiler bu politik durumun faydalı olduğunu belirtmektedirler (Kacmar ve Carlson, 1997). Kişisel etkilenme açısından bakıldığında örgütsel politika faydalı da sayılabilir zararlı da. Robins'e (1988) göre örgütsel politik eylemler genellikle meşru faaliyetlerdir, çünkü meşru olmayan politik davranışlar örgüt üyeliğinin kaybolmasına sebep olabilmekte ya da ağır bir şekilde cezalandırmalarla sonuçlanabilmektedir (Akt. Özkalp ve Kirel, 2011).

Örgütsel politikanın dört tür özelliğinden bahsedilebilir. Bunlar; 1)Politik davranış olarak adlandırılacak davranışlar her örgütte çeşitli derecelerde görülebilir, 2)Örgütlerdeki her davranış politik olarak kategorize edilemez, 3) Örgütsel politika süreci değerlendirme yapılamayan bir süreçtir ve 4) Örgütsel politikayı tanımlarken kullanılan kavramlar, diğer örgütsel politika kavramlarıyla benzer olsalar da bunların kombinasyonu örgütsel politika paradigmasını tam olarak tanımlamaya yetmez. Bunların örgütsel politika kavramını tam olarak kapsayabilmesi için 1) Bireysel ve örgütsel politik fenomenin mikro ve makro düzey de incelenmesini sağlayabilecek, 2) Kaynakların dağılımıyla alakalı karar verme süreçlerindeki politikanın kullanımını açıklayabilecek ve 3) Politik ve politik olmayan davranışları ayırtabilecek bir yapıda olması gerekir (Mayes ve Allen,1977; Akt. Erol, 2014).

Kimi örgütlerde politika olgusu doğal karşılanırken kimisinde bu durum kabul edilemez olarak nitelenmekte ve politikalar gizli kapılar arkasında yürütülmektedir. Bir başka deyişle örgütteki politik ortam bireylerin davranış ve düşünceleri doğrultusunda şekil almaktadır (Bursalı ve Bağcı, 2011). Yani örgütsel politika, bireylerin veya grupların çıkarlarını koruma veya artırmaları yönünde çatışan durumlar olduğu zaman kasıtlı olarak yapmış oldukları etkileme faaliyetleridir (Gray ve Ariss, 1985).

Pek çok insan politikanın olumsuz taraflarını görmektedir ve gerçekte de yıkıcı oportünizm ve işlevsiz oyun oynama ile şekillenen kötü bir tarafı vardır. Hâlbuki politika örgütler ve bireyler için olumlu da olabilmektedir. Pfeffer (1981), etkili örgütlerin fonksiyonları için politikanın gerekli olduğunu iddia etmektedir. Politika yapma kabiliyetini elde eden bireyler daha büyük işler yapabilir ve kariyeri ile ilgili ödüller elde edebilirler (Ferris ve Kacmar, 1992). Bu bağlamda örgütsel politikanın faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

1. Örgütsel politika örgütlerde güçlü liderlerin ortaya çıkmasına neden olur (McClland ve Burnham 1976; Akt. Ertekin ve Ertekin, 2003). Diğer taraftan Mintzberg (1985), örgütsel politikanın sadece güçlü liderler ortaya çıkarmadığını aynı zamanda güçsüz liderlerin ortadan kalkmasını sağladığını belirtmektedir.
2. Almaşık bilgi kaynağının ortaya çıkmasını sağlar. Örgütlerdeki politik aktörler faaliyette bulunurken bilgiye ihtiyaç duyarlar. Arayış içinde oldukları için ahlaka veya kanuna aykırı bilgilerin de ortaya çıkmasını sağlarlar.
3. Örgütsel politika karar mekanizmasına katılımı arttırır. Politik davranan gruplar ve bireyler başkalarını etkileme çabası içinde oldukları için karar mekanizmasına katılımları da arttırır.
4. Politika yaratıcılığı özendirir. Farklı görüşe sahip politik aktörler arasındaki çatışma yeni fikirlerin ve yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlar. Yeni fikirler örgütte değişken bir yapı oluşturur (Ertekin ve Ertekin, 2003).

Ayrıca, Ertekin ve Ertekin (2003), örgütsel politikanın örgüte verdiği zararları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

1. Örgütün misyonuna ulaşmasını zorlaştırır.
2. İşten atılma kaygısı oluşturur.
3. İşten ayrılmalara neden olur.
4. İş doyumsuzluğu yaratır.

Bunun yanında örgütlerde politik uygulamaların ve bu uygulamaları anlama düzeylerinin yüksek oluşu performansı arttırmaktadır, hatta politik uygulamalar fırsat olarak değerlendirilmektedir. Bu durum politik yeteneklere sahip bireylerden beklenene uygundur. Diğer taraftan, karar süreçleri tam olarak anlaşılamiyorsa çalışanlar bu uygulamaları tehdit olarak algılamaktadırlar. Tehdit olarak algılayınca da reaktif ya da proaktif gibi savunmacı davranışlar sergilemektedirler (Robbins ve Judge, 2013).

Buchanan (2008), örgütsel politika ile ilgili yapılan araştırmaların politik davranışlar ve politik algılamalar olmak üzere iki farklı yönde ilerlediğini belirtmektedir. Politik davranışlar objektif olarak değerlendirilirken, politik algılamalar sübjektif olarak değerlendirilmektedir ve örgütsel sonuçlar açısından önemli olup çalışanların örgüte yönelik algılarının yanlış algılamalar dahi olsa, örgütsel politika gerçekliğinin insanların algıları ölçüldüğünde daha iyi anlaşılabilceği ileri sürülmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992).

2.2.Örgütsel Politika Algısı

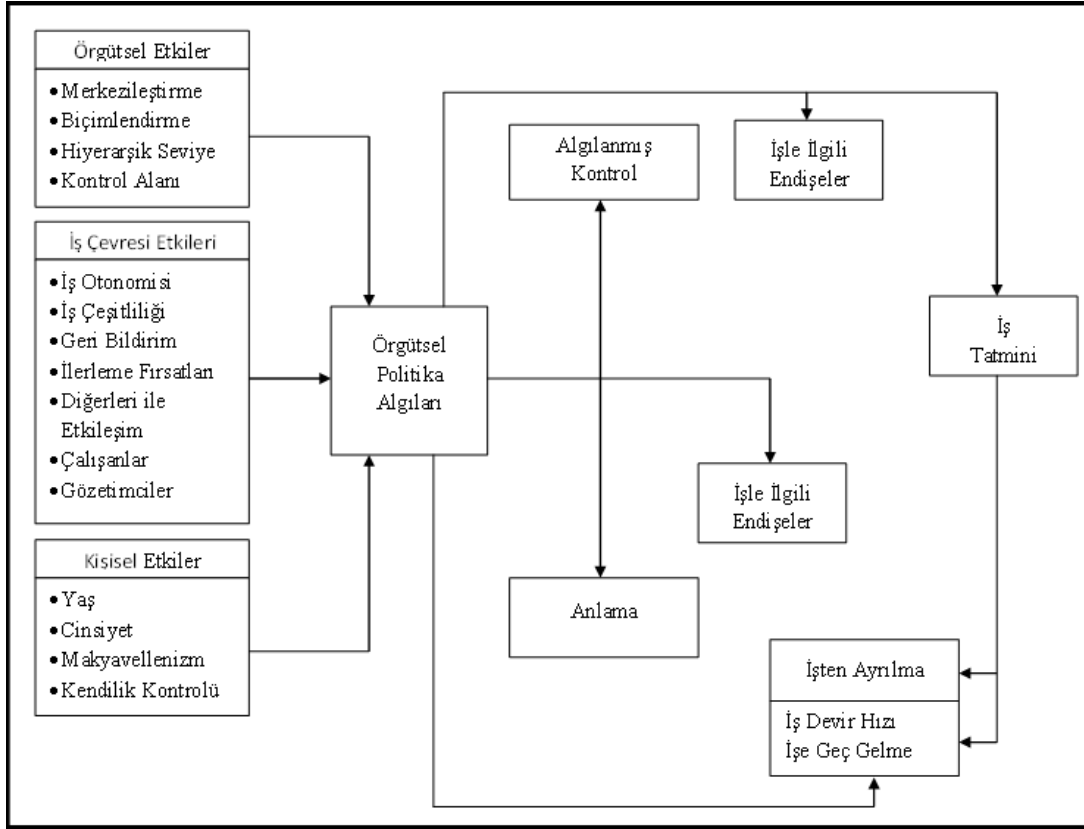
Örgütsel politika algısı Harrell-Cook ve diğerleri tarafından (1999), *politik davranışları teşvik eden örgütsel uygulamalar ile politik davranışlar gösteren amir ve meslektaşlar tarafından temsil edilen çalışma çevresinin sübjektif bir biçimde yorumlanması* olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre de örgütün ve bireylerin sergiledikleri tutum ve davranışların örgütteki diğer bireyler ya da gruplar tarafından anlaşılma biçimlerine örgütsel politika algısı denilmektedir. Bu algı bazı durumlarda da son derece gizli ve sembolik bir biçimde oluşabilmektedir. Bu yüzden de davranışların algılanması kişiden kişiye, durumdan duruma ve zamana göre değişiklikler göstermekte; yani sübjektif bir özellik taşımaktadır (Bursalı ve Bağcı, 2011). Başka bir

deyişle, örgütte meydana gelen bir olay farklı bireylerde farklı farklı anlamlar ifade edebilmektedir.

Koşullara bağılı olarak bireyler ya çok politikleşmekte ya da politika ile ilgilenmemektedirler. İyi yapılanmış ve gerekli düzenlemelerin iyi yapıldığı örgütlerde politik faaliyetlere ihtiyaç duyulmayabilmektedir. Yapılan meta analitik çalışmaları örgütsel politika algısının düşük iş tatmini, örgütsel bağlılık, aidiyet davranışı, görev performansı ve artan duygusal stresle ilgili olduğu görüşünü destekler niteliktedir (Chang vd., 2009; Akt. Atınc vd., 2010). Bir örgütte politik davranışlar ne kadar çok algılanırsa o kadar çok bu davranışa girme eğilimi artar. Özellikle, astlar, üstler arasında var olan bu politik davranışları algıladıklarında, üstlerine olan güvenlerini kaybedebilirler. Şekil 1’de örgütsel politikaları algılama modelleri verilmiştir (Özkalp ve Kırel, 2011). Modele göre örgütsel politika algısına ilişkin örgütsel etkenler merkezileşme, biçimselleşme, hiyerarşik düzey ve kontrol alanı faktörlerinden oluşmaktadır. Örgütteki politik ortamın çalışanlar tarafından algılanması kimi zaman örgüte; kimi zaman görev ve çalışma çevresine; kimi zaman da kişisel faktörlere bağılı olarak oluşabilmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992).

İş ortamında belirsizlik ve anlaşmazlık durumlarının makul bir seviyede olması politik davranışların ortaya çıkma ihtimalini de güçlendirmektedir. Bu sebepten dolayı, resmiyet (formalization) arttıkça politik algılama düzeyi de düşmektedir; resmiyet azaldıkça da daha yüksek seviyede politik algılamalar görülmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992). Ferris ve diğerleri’nin (1996) yaptığı araştırmaya göre hiyerarşik seviye ile örgütsel politika arasındaki ilişki ise, örgütlerin üst düzeylerinde daha fazla politik davranışlar sergilenmektedir.

Diğer taraftan Gandz ve Murrphy’in (1980) araştırmasına göre örgütün daha alt seviyesinde olan çalışanlar muhtemelen bu süreçlerin kontrolünden uzak olduklarından dolaydır ki gerçekte daha fazla politik algıya sahiptirler. Ayrıca örgütlerde, çoğunlukla düşük pozisyonlarda çalışmak zorunda olan kadınlar ile daha fazla politik manevraya maruz kalan yaşlı çalışanlar; çalışma ortamlarını, bu durumda olmayan çalışanlara göre daha politik olarak görmektedirler (Ferris ve Kacmar 1992).



Şekil 1: Örgütsel Politikaları Algılama Modelleri

Kaynak: Ferris, G.R. & Kacmar, K.M. (1992). Perception of organizational politics. *Journal of Management*. 18(1), 93-116. (Akt. Özkalp ve Kirel, 2011).

Çalışanların politik algılamaları politik davranışların belirlenmesine sebep olmaktadır. Başka bir deyişle, algıların politik davranışları etkilemesi ve şekillendirmesi mümkünken; algıların şekillenmesinde de politik davranışlar etkin olabilmektedirler. Kısacası algılar politik davranışları, politik davranışlar da algıları belirlemektedirler (Bursalı ve Bağcı, 2011). Gerçek politik davranış ile politik olarak algılanan davranış arasında güçlü bir tezatlık olduğu zannedilmesine karşın, algısal farklılıklarının oluştuğu kabul edilmelidir ve bu farklılıkların nasıl ve niçin oluştuğu daha iyi anlaşılmalıdır. Politik algılamalar, örgütsel, çevresel ve kişisel faktörlerden etkilenmektedirler ve sonuçta da işe katılım, iş kaygısı, iş doyumunu ve işten geri çekilme gibi örgütsel sonuçları doğrudan ilgilendirmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992).

Bu araştırmada Kacmar ve Ferris (1992) tarafından hazırlanmış olan Örgütsel Politika Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Buna göre, politik davranışların temelinde bireyin çıkarını koruma ve arttırması amaçlanmaktadır. Politik algılamaların ölçümü sonucu üç değişkenin özellikle öne çıktığı görülmektedir. Bu da politik algılamaların en az üç

kaynaktan beslendiği savını destekler niteliktedir. Bunlar, yönetici davranışları, iş arkadaşları davranışları ve örgüt politikaları ve uygulamalarıdır (Ferris ve Kacmar, 1992).

Kaynakları sınırlı örgütlerde politik bir ortam kaçınılmazdır. Pek çok örgütün de en azından belirli bir alanda sınırlı kaynağı olduğu için politik faaliyetlerin görülmesi kuvvetle muhtemeldir. Ayrıca kural ve düzenlemelerin olmadığı örgütlerde politik davranışlar artmaktadır. Örgüt kurallarının ve rehberlik edecek politikaların yokluğunda işgörenler kendi kurallarını geliştirmektedirler. Hal böyle olunca da geliştirilen kurallar kişilerin kendilerine hizmet etmekte ve onların kendi durumlarını iyileştirmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997). Bunlara ek olarak Cropanzano ve diğerleri (1995) de bireyin ya da grubun örgüt içinde gücü elinde bulunduran kişilere yönelik olarak sergilediği sosyal etki çabalarını örgütsel politika olarak tanımlarken, aynı bilginin birden çok aktarımının, karar verme sürecine doğrudan katılmayanlar tarafından politik olarak algılanabilecek yetersiz kararlarla sonuçlanabileceğini ilave etmektedirler.

2.2.1. Politik Davranış ve Nedenleri

Özkalp ve Kirel'e (2011) göre politik davranış, bireyin örgüt içerisindeki formal rolünün gerektirmediği ama örgütle ilgili avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyen ve ya etkilemeye çalışan faaliyetlerdir. Bu davranışların bazı özellikleri vardır: Politik davranışlar bireyin iş gereksinimleri dışındadır ve kişinin güç kullanması için çaba sarf etmesi gerekmektedir. Ayrıca bu davranışların, karar almada kullanılan amaçları, süreçleri ve kıstasları etkileme çabası da vardır. Bunlara ek olarak politik davranışların lehte ya da aleyhte kulis yapmak, bilgileri sızdırmak ya da gizlemek, diğer kişilerle çıkar alışverişinde bulunmak gibi pek çok özellikleri de mevcuttur.

Politik davranış kişiye hizmet ettiğinden başkalarının menfaatlerini tehdit etme potansiyeline sahiptir. Tehdidin misilleme ile sonuçlanması çatışmayı artırmaktadır (Porter vd., 1981; Akt, Kacmar ve Carlson, 1997). Çatışma, örgütsel politikanın temelini oluşturan bir unsurdur. Bazı bireyler çatışmadan uzak durmayı yeğlerler ve diğer çalışanların etkileme teşebbüslerine karşı koymazlar. İlk başta bunun politik olmayan bir durum gibi algılanmasına karşın aslında bu da bir çeşit politik davranış olarak değerlendirilebilir. Örgütlerdeki politik ve politik olmayan davranışların ayrımında niyet temelinde bir ayrım yapılabilir. Çünkü Frost'un (1987) ifade ettiği gibi bir davranış kişinin kendi ilgisini geliştirmeye yönelikse kişi politik davranıyor

demektir. Politik davranışlar sergileyen çalışanların, sessiz kalarak oyunbozanlık etmeyen bu çalışanları kendi gruplarına dâhil etmek istemeleri ve onlara değer vermeleri muhtemeldir (Kacmar ve Carlson, 1997).

Farrell ve Petersen (1982) politik davranışı bireyin örgütsel rolünün bir parçası olarak ele alınmayan ve örgüt içindeki avantaj ve dezavantajlarının dağıtımını etkileyen ya da etkileme girişiminde bulunan faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile söylemek gerekirse, bireylerin örgüt içinde amaçlarını ve beklentilerini gerçekleştirmek için, bilinçli olarak ve kendi çıkarları doğrultusunda yaptıkları maksatlı davranışlardır. Schein'a (1977) göre ise politik davranışlar, güç kullanımı ile doğrudan alakalıdır (Akt. Altıntaş, 2007). Diğer taraftan, Mayes ve Allen (1977), politik davranışları, örgüt tarafından arzu edilmeyen sonuçlara ulaşma ya da örgüt tarafından onaylanan sonuçlara arzu edilmeyen araçlarla ulaşma yöntemi olarak tanımlamışlardır.

Politik davranış bir başka tanımda bireyin örgüt içindeki çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak için diğer çalışanların çıkarları ile ters düşse bile kendi davranışlarını stratejik biçimde düzenlediği sosyal bir etkileme süreci olarak değerlendirilmektedir (Ferris vd., 1989). Politik davranışlar, örgüt yaşamının biçimsel olmayan yönüyle ilişkili olması nedeniyle üyelerin biçimsel rol tanımları içerisinde yer almayan davranışlardır (Farrel ve Petersen, 1982).

Yaklaşık yirmi yıldır araştırmacılar örgütlerde görülen politik davranışların önemi üzerinde çalışma yapmaktadırlar. Politik davranışların hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olmakla beraber araştırmaların çoğu örgütlerin pek de onaylamadığı olumsuz tarafı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Politik davranışların zararlı ve ayrıştırıcı iş ortamlarına yol açtığı, örgütsel verimliliği ve etkililiği azalttığı ve işgörenler üzerinde zararlı etkilere sebep olduğu öngörülmektedir (Kacmar ve Baron,1999).

Bazı örgütlerde diğerlerine nazaran, politik davranışlara daha çok rastlanmasının en önemli sebeplerinden biri kuralların açık olmayışı ve dolayısı ile de belirsizliklerin çok olmasıdır. Daha önce verilen tanımlarda olduğu gibi Ferris ve arkadaşları (1989) da politik davranışı çalışanların diğerlerinin çıkarlarına ters düşse bile kendi çıkarını korumak için planladığı sosyal etkileme stratejilerini olarak tanımlamaktadır. Bu tür davranışlar kendini olduğundan iyi göstermek, tuzak kurmak, iktidar ve zaferden pay kapmak, bölücü, çatışma yaratıcı ve örgüt tarafından onaylanmayan bir uzmanlık alanın ürünleri olarak değerlendirilmektedirler (Mintzberg, 1983). Bunlara üstün suyuna gitme

ve yöneticiler hakkında laf taşıma gibi davranışlar da eklenebilir ve bu davranışlar örgütler tarafından hoş karşılanmasa da açık bir biçimde yasaklanmamışlardır (Harris, vd., 2007; Akt. Erol, 2014).

Bireylerin örgütten ne bekledikleri politik davranışların ortaya çıkmasında önemli bir belirleyici rolü taşımaktadır. Bireyin örgüt için katkıları arttıkça beklentileri de artar ve politik etkinlik hız kazanır. Yöneticilerin tutum ve davranışları örgütsel davranışın oluşmasında rol oynayan diğer önemli etmenlerden biridir. Politik davranışları sayesinde başarılı olduklarını gördükleri yöneticilerin çalışanları, aynı politik davranışları kendileri de göstermek isteyeceklerdir (Ertekin ve Ertekin, 2003). Örgütlerde politik davranışın kaçınılmaz olduğu gerçeği ve politik davranışın özünde yatan diğerlerini etkileyerek amaçlara ulaşma ve çıkarları gerçekleştirme olgusu, bireylerin ve örgütlerin, etki ve başarı düzeylerini anlamak açısından son derece önemlidir (Erol, 2014).

Politik davranışlar aşağıdaki örgütsel alan ve faaliyetlerde ortaya çıkmaktadır: Terfiler, iyi görünmek ya da hatadan kaçınmak, yüksek riskli girişim, sınır çatışması, kıt kaynak rekabeti, güç mücadelesi, girişimden sağlanan kazanç (Gandz ve Murphy, 1980). Nitekim sorumluluk ve rol ilişkilerinin belirsiz olması, çevrede meydana gelen değişimin hızı ve seviyesi, karar almanın karmaşıklığı ve bazı hedeflerin yeterince net olmaması gibi durumlar politik davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca örgüt prosedürlerin açık bir şekilde ortaya konulmamış olduğu durumlarda da politik davranış artmaktadır (Arıkan, vd., 2011; Kirel, 1998b; Akt. Erol, 2014).

Örgütlerde politik davranışların ortaya çıkması iki temel nedene dayanmaktadır. Bunlardan ilki bireyin kendi çıkarını koruma ve kollama arzusu. İkinci nedeni ise örgütün yapısal unsurlarıdır. Örgütsel uygulamaların adil süreçlere dayanmadığı örgütlerde çalışan bireylerin daha fazla oranda adaleti kendi açılarından sağlamak amacıyla bireysel çıkarlarını kollama ve koruma eğilimi içerisinde olduklarını söylemek mümkündür (Altıntaş, 2007).

Robbins ve Judge (2013), politik davranışların bazılarını meşru bazılarını da meşru olmayan davranışlar olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Astın üstüne şikâyet etmesi, hiyerarşi zincirinin aşılması, haberleşme, dayanışma, kurallara aşırı bağlılık nedeniyle örgüt kararlarının engellenmesi, mesleki faaliyetlerle örgüt dışında ilişkiler kurma gibi günlük politikalar meşru politik davranışlar olarak ifade edilirken; sabotaj,

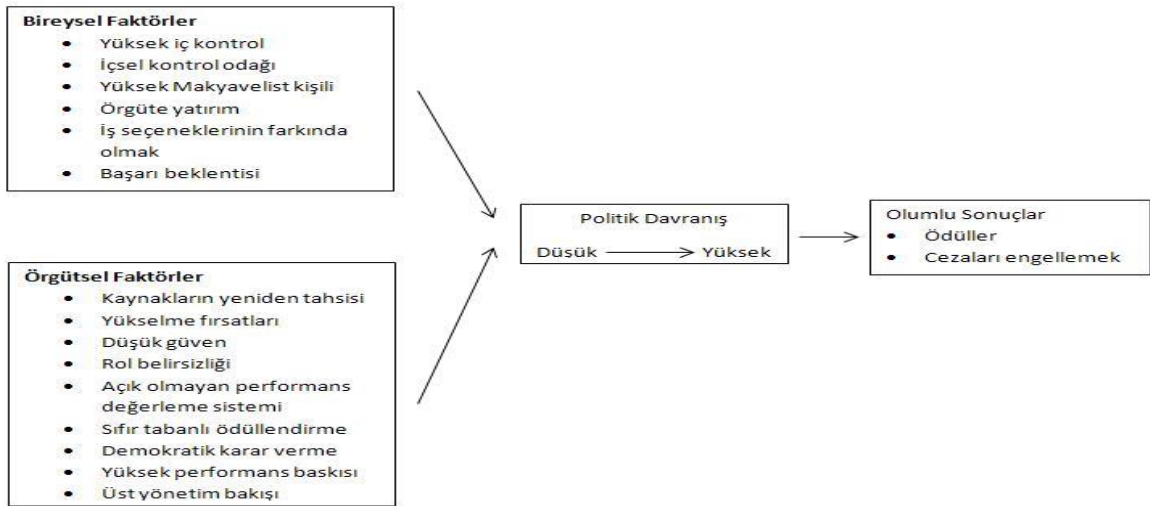
dedikodu, isim takma ve kurallara uygun giyinmeme gibi davranışlar da meşru olmayan politik davranışlar olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel politikanın üçüncü kategorisi olan ödeme ve terfi politikaları, politik uygulamalar sayesinde politik davranışı ödüllendirme ve sürdürme ile ilgilenmektedir. Örgütteki karar vericiler bilinçli olarak yapmasalar bile uygulanan sistem, kararları etkileme teşebbüsünde bulunan çalışanları ödüllendirirken tam tersi davrananları cezalandırabilmektedir. Bu tür tecrübeler insan kaynakları ile ilgili kararların her aşamasında politik faaliyetlerin olağan karşılanması gibi bir kültürle sonuçlanacaktır (Kacmar ve Carlson, 1997).

İşgörenler çalışma hayatında pozisyonlarını iyileştirme kaygısını hep güderler. Örgüt içinde belirsizlikler ve olumsuz durumlar fazla ise politik davranışların ortaya çıkma ihtimali daha güçlü olduğundan daha önce bahsedilmişti. Çalışanlar belirsizlik durumlarında iyi bir durum elde edip güç kazanmak isterler. Çalışanların politik davranma nedenlerinden en önemli olanlarını Can ve diğerleri (2006), beş madde halinde sıralamaktadır:

1. **Belirsiz ve Yetersiz Kararlar:** Karar alma sürecine çalışanlar dâhil edilmezlerse ve ya alınan kararlarda belirsizlikler var ise çalışanlar bu durumdan memnun kalmazlar ve bu kararlara uymak istemezler.
2. **Teknoloji yenilenmesi ve Karmaşıklık:** Yeni teknolojilere uyum sağlamakta zorlanan çalışanlar ve teknolojinin yenilenmesinden dolayı işini kaybetme korkusu taşıyanlar dedikodu üretirler ve bu duruma direnirler.
3. **Kaynak Yetersizliği:** Örgütlerde kaynaklarda yararlanmak için işgörenler tarafından sürekli bir mücadele verilir. Gücü elde eden kaynağı da elde eder. Kaynağın kıt olması ve güç elde etme çabası çalışanları politik davranmaya yönlendirir.
4. **Belirsiz ve Karmaşık Amaç ve Hedefler:** Belirsizlik durumları insanları da işgörenleri politik davranmaya teşvik eder. Ortam ne kadar belirsiz ise politik davranışlar da o randa artacaktır.
5. **Değişimin Gereğinden Fazla Olması:** Değişimin gereğinden fazla olması çalışanlarda işlerini kaybetme korkusu yaratır ve politik davranmalarına yol açar. Bu sebepten dolayı yöneticiler örgütsel zayıflıkları objektif bir şekilde belirleyip hızlı ve dengeli değişimler sağlamalıdır.

Yapılan araştırmaların çoğu politik davranışları etkileyen faktörlerin bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerden kaynaklandığına işaret etmektedir. Şekil 2, bireysel ve örgütsel faktörlerin örgütsel davranışı nasıl etkilediğini göstermektedir.



Şekil 2: Politik Davranışı Etkileyen Faktörler

Kaynak: Robbins, A.P. & Judge, T.A. (2013). Organizational behavior, İ. Erdem (Ed.). Ankara: Nobel Yayınları.

Hem örgütün kendisi hem de çalışanları için çok önemli bir konu olan politika olgusu farklı bir bakış açısı ile ele alınarak örgüt için yıkıcı olmak yerine yapıcı bir unsur haline getirilmelidir. Örgütlerde yaşanan politik faaliyetlerin örgüt için olumlu sonuçlara sebep olabilmesi için örgütün ve yöneticilerin politik faaliyetlerinin temel dayanağını oluşturan algılamalar ve davranışlar konusunda bilinçli davranıp yapıcı olmaları gerekmektedir (Bursalı ve Bağcı, 2011).

2.2.2. Örgütsel Yaşamda Politik Kişilik Tipleri

Çalışma yaşamında kişilik tipleri konusunda bilim adamları değişik farklılık alanları belirlemişlerdir. Bu kapsamda çalışma yaşamında başlıca kişilik tip çeşitlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Maccoby, 1980; Akt. Can vd., 2006).

Oyuncu: Bu tipler rekabet ve yarışmadan hoşlandıkları için yaptıkları işi oyun gibi görürler ve ona göre davranırlar. Risk almayı severler ve karşısındaki insanları etkileyip onlar üzerinde iyi bir etki bırakmaya çalışırlar.

Savaşçı: Kurnaz ve mücadelecidirler. Kendilerine örgüt içinde iyi bir yer edinmek için politik davranırlar. Kendi başarıları için diğerlerini kullanabilirler ve hep güçlü olmanın derdindedirler.

Sadık Şirket Adamı: Tek amaçları kurumunu ve kendilerini korumak olduğu için koşullar ne olursa olsun bu amaç için politik davranışlar sergilerler.

Zanaatkâr: Belki de en az politik davranan kişiliklerdir. Samimi ve içten davranarak çevrelerine katkı sağlamak isterler.

Bir çalışanın sadece bir kişilik tipine bürünüp hep o tipin gereklerine göre davranmasını beklememek gerekir. Çünkü koşullara göre tipler arası geçişler olabilmektedir.

Bir araya gelen insanlar mutlaka güç kullanmaya başvururlar. Çünkü insanlar etkilerinin kullanabilecekleri uygun yerler bulmak isterler ve örgütteki çalışanlar güçlerini eyleme dönüştürdüklerinde politika içinde yer alırlar. Politik becerisi iyi olanlar güç temellerini etkili kullanma yeteneğine sahiptirler (Özkalp ve Kırel, 2011). Bu hususlar dikkate alındığında güç kavramının örgütsel politika kavramı ile ne kadar iç içe olduğu görülmektedir. Miles (1980), örgütsel politikanın; belirsiz amaçların bulunduğu, kaynakların kıt olduğu, teknoloji ve örgütte değişimin söz konusu olduğu durumlarda ortaya çıktığını bu nedenlerle de değişim, güç ve politikayla ilişkili olduğunu savunmuştur. Örgütler ve toplumlar gücün dağıtımını şekline göre birbirlerinden ayrılırlar. Aşırı sınırlanmış sistemlerde güç yüksek bir biçimde tek bir noktada toplanırken gevşek yapıli sistemlerde ise güç dağıtılarak sistem gevşek bir biçimde kontrol edilir (Alderfer, 1979; Brown, 1983; Akt. Bolman ve Deal, 2008).

2.3. Güç Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Güce yönelik yaklaşımların kökeni olarak kabul edilen Marx ve Weber'in sunduğu yaklaşımlar, genellikle çatışan çıkarlara odaklanmış ve gücü bir nevi hâkimiyet olarak yorumlamışlardır. Marx'a göre, sınıf çıkarları yapısal olarak, diğer kimlik temellerinden farklı bir şekilde önceden belirlenmiştir. Bunun temelini de sahiplik ve üretim araçlarının kontrolü oluşturur. Weber ise üretim ilişkileri ile beraber üretimin içindeki ilişkileri de ele almıştır (Erol, 2014).

Bolman ve Deal (2008), örgütlerin çeşitli bireylerin ve çıkar gruplarının bir araya geldiği koalisyonlar olduğunu ve koalisyon üyeleri arasında değerler, inançlar, bilgi, çıkarlar ve gerçek algılarında daimi farklılıklara sahip olduklarını belirtmektedirler. Ayrıca koalisyonlarda çoğu önemli kararlar kimin neyi alacağı

konusundaki kıt kaynakların dağıtımından kaynaklanır. Kıt kaynaklar ve daimi farklılıklar çatışmayı günlük dinamiklerin ortasına yerleştirir ve gücü en önemli varlık olarak kabul eder. Birbiri ile yarışan, kendi çıkarları için kurnazca manevralar yapan paydaşlar arasındaki pazarlık ve müzakerelerin sonucunda da hedefler ve kararlar çıkarılmaktadır.

Bass'a (1985) göre güç, A'nın B'nin davranışlarını etkileyebilme ve B'nin A'nın isteklerine göre davranma kapasitesidir (Akt. Robbins ve Judge, 2013). Mintzberg'e (1983) göre güç örgüt içerisinde ya bir kaynaktan, ya teknik bir beceriden ya da bilgiden kaynaklanmaktadır ve her durumda örgüt içerisinde etkinlikte bulunabilmek için hem kaynak, hem beceri hem de bilgi önemli güç türleri olarak ortaya çıkmaktadır. Çoğunlukla başkalarını kontrol etme süreci olarak tanımlanan güç, bir şahsın ve ya grubun, değer yargularından ve benzeri şeylerden yoksun bırakılarak onların davranışlarını kontrol etmek ve yönetmek; ya da başkalarını etkileyebilme kapasitesi, kendi emirleri ve ya istediği bir kuralı uygulaması için başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Güney, 2012). Benzer bir ifade ile Özkalp ve Kırel (2011), gücü başkalarının iradelerine ve direnişlerine rağmen bir takım şeyleri elde etme ya da politik mücadeleleri kazanma ve direnişlerle başa çıkma kapasitesi olarak tanımlamaktadır.

Güney (2012), gücün ilişkili olduğu kavramları *etkileme, otorite, yetki, kuvvet ve bağımlılık* olarak sıralamaktadır. Etki kavramı örgüt veya sosyal psikoloji alanında daha somut olarak etki stratejileri şeklinde kullanılmaktadır. Etki stratejileri, yöneticilerin sahip oldukları gücün, astlara iş yaptırabilmek için eyleme dönüştürülmüş hali olarak tanımlanmaktadır. Etkileme gücün eyleme dönüştürülmüş halidir (Somech ve Drachzahavy, 2002; Akt. Aslanargun, 2013).

Etkileme sürecinde iki kişiden biri daha baskındır. Baskın olan diğerinin davranışlarında değişimler oluşturur ve davranışında değişimler meydana gelen kişi diğerinin gücünü kabul etmiş demektir. Başkalarını etkileyen gücünü artırır ve gücü artanın başkalarını etkileme süreci kolaylaşır (Hampton ve diğerleri; Akt. Güney 2012). Etkileme, bireyin sahip olduğu güçleri kullanarak başkalarını değiştirmesidir. Güç, başkalarını etkileme yeteneği, yetki ise bir şeyi yapma hakkıdır. Bu kavramlara ek olarak sorumluluk, bir şeyi yapma zorunluluğudur. Örgüt içerisinde astlar ve üstler sahip oldukları güçleri kullanarak birbirlerini etkilemeye çalışırlar (Çelik, 2014).

Otorite kavramı da güçle ilişkili olmasına rağmen meşruiyet açısından güç kavramından farklı anlam taşımaktadır. Güç, söz konusu kişinin, diğerlerinin kendi istediği yönde davranmasını sağlama yeteneğidir. Otorite bir tür güç kaynağıdır ve örgütsel hiyerarşi içinde çalışanın pozisyonuna bağlı olarak örgütün ona verdiği formal güç anlamına gelmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001).

Örgütün yöneticiye verdiği emir verme ve emrin gereklerini yerine getirmeyi bekleme hakkı otoriteyi temsil etmektedir. Başka bir deyişle otorite gücün yasallaşmış biçimidir. Bolmen ve Deal (2008), otoriteyi şöyle açıklamaktadır: Bir ailede ana-babalar otorite ve çocuklar ise politik gruplardır. Çocukların yatma zamanı, televizyon izlemeleri ve ya belirli bir oyuncuğu kullanıp kullanmamaları konusunda ana-babalar karar vericidirler. Onlar sosyal kontrolü başlatırlar ve çocuklar da verilen kararların alıcısı durumundadırlar. Bunun karşılığında çocuklar anne babalarını ikna etmeye çalışırlar. Daha geç yatmak için veya bir çocuğa başkasının istediği bir şeyi verme gibi haksızlıklara işaret ederek çeşitli argümanlar geliştirirler. Otoritelerden biri reddedince diğerine giderek ya da evdeki diğer bireyler (dede, nine, vb.) ile koalisyon kurarak politik davranışlar sergilerler.

Weber otorite kullanımını için yasal, geleneksel ve karizmatik olmak üzere üç yasal temel belirlemiştir. Kaynağı onaylanmış yasalara dayalı olana yasal otorite; miras yoluyla edinilen ve otorite kullanan kimselerin statülerinin kutsallığına olan yerleşik inançlara dayalı olana geleneksel otorite ve karşındakilere güven verip, örnek teşkil etmek gibi kişisel niteliklere sahip olmaktan doğan otoriteye de karizmatik otorite denmektedir (Hoy ve Miskel, 2010).

Gücün ilişkili olduğu diğer kavram ise *yetkidir* ve Drake ve Smith'e (1990) göre bireylerin davranışlarını ve kaynakların kullanımını kontrol edici ve etkileyici yasal güç demektir (Akt. Güney, 2012). *Kuvvet* ise gücün derecesini belirleyen bir durumdur. Kişi örgüt içinde ne kadar etkileyebiliyorsa o kadar güçlüdür. Gücün ilişkili olduğu *bağımlılık* durumunda ise ast üstüne bağımlıdır. Bu bağımlılık ne kadar çok ise üstün gücü o derece fazladır. Bilgi, mal, yetenek vb. gibi güç kaynaklarının herkeste mevcut olması bağımlılığı azaltan bir durumdur. Başka bir ifade ile malın bağımlılık yaratabilmesi için az olması gerekmektedir (Güney, 2012).

French ve Rayen'e (1972) göre gücün bir kaynağı vardır ve kaynağına göre gücü zorlayıcı, yasal, karizmatik, ödüllendirme ve uzmanlık gücü olmak üzere beş türe ayırmak mümkündür (Akt. Güney, 2012);

1-Yasal Güç: Yasalara dayalı güç demektir. Etkileyenlerin, etkilenenler üzerinde yasal etkileme hakkına sahip olmaları gerekir. Hiyerarşik düzende yöneticilere, ailede ebeveynlere ya da polise verilen güç birer yasal güç örneğidir. Bir örgütteki kişinin sahip olduğu statü ve bu statünün gereği olan rolle ilişkili ve pozisyonundan dolayı otoritesi olan kişinin sahip olduğu güçtür. Başka bir deyişle, örgütsel yapıdaki herhangi bir pozisyon nedeniyle kazanılmış olan yetkinin kullanılmasını ifade eder (Güney, 2012).

2-Ödüllendirme Gücü: Ödüllendirme gücü örgütün çalışana verdiği meşru yetkinin bir kullanım şekli ve yöneticinin istenen davranışı ödüllendirerek çalışanları etkileme becerisidir (Ertekin, 2003). Gücün sağlanabilmesi ödül verilmesine bağlıdır. İş, para, politik destek veya diğer ödülleri sağlama yeteneği gücü getirir.

Bu güç türünün etkisi ödülün çekiciliğine ve yöneticinin ödül kaynaklarını kontrol etme düzeyine bağlıdır. Örneğin öğretimle ilgili sorumlulukların paylaşımında ve öğretimde yenilikle ilgili bursların dağılımında yetkili olan veya öğretmenleri günlük sorumluluklarından kurtaran okul müdürü okulda öğretmenlere karşı ödül gücünü kullanmaktadır. Öğretmenler, ödül beklentisi ile müdürün isteklerini yerine getirebilirler. Bu noktada ödülün uyum davranışı ile ilgili olması ve müdürün etkileme çabasının etik ve doğru olması önemlidir (Hoy ve Miskel, 2015). Ödüller açık ya da gizli olabilir fakat ödüllerin örgütsel normlarla ilişkili olması önemlidir. Ödüle dayalı itaatin sağlanması için taleplerin uygulanabilir olması, ödüllerin çekici olması, yöneticinin ödül konusunda sözüne sadık olması, talebin uygun ve etik olması çok büyük önem arz etmektedir.

3-Zorlayıcı Güç: Ertekin ve Ertekin (2003), zorlayıcı gücün, ödüllendirme gücünün tam tersi olduğunu ifade etmektedir. Bu gücü kullanan yöneticiler, karşı tarafı korkutmaya, bireye ceza vermeye ve ya ceza verme tehdidinde dayalı bir güç kullanmış olurlar.

Ödüllendirme gücü gibi kaynakların kontrollü temeline dayanan zorlayıcı güç, ödüllendirme gücünün bir nevi tersidir. Ödül vermenin yerini ceza vermek almaktadır. Ceza ve korku ile etkileme söz konusudur. Başka bir ifade ile zorlayıcı güç sınırlama,

engelleme, müdahale veya cezalandırma yeteneğine dayanmaktadır. Bir sendikanın masadan kalkması, öğrencilerin protesto etmek için oturma eylemleri ve bir ordunun bastırma yeteneği zorlayıcı güç örnekleridir (Bolmen ve Deal, 2008).

Güç kullanırken yöneticiler, çalışanları üzerinde güven sağlamalı ve soğukkanlılığı elden bırakmamalıdır. Örgüt içerisinde düşmanlığa sebep olacak davranışlardan kaçınmak yöneticiler için hayati önem taşımaktadır. Eğer ihtiyaç duyulursa, verilecek cezalar ölçülü ve makul olmalıdır. Ayrıca zorlayıcı güç yabancılaşmaya sebep olduğu için bu güç türünün kullanılmasından kaçınılmalıdır.

4-Uzmanlık Gücü: Bilgi, yetenek ve tecrübeye dayanan güçtür. Bu güç türü etkileyenin bilgi ve tecrübesine bağlı olduğu kadar, etkilenenin etkileyenin bilgisine güvenme derecesine de bağlıdır (Çelik, 2014). Karizmatik güç gibi, uzmanlık gücü de bireyseldir ve herhangi bir yöneticilik pozisyonuna sahip olmaya gerek duymaz. Bununla birlikte uzmanlık gücü, karizmatik güce göre biraz daha dar kapsamlıdır. Uzmanlık bilgisine sahip olan çalışanla diğer çalışan arasındaki bilgi açığının yüksek olması uzmanlık gücünü artırır (Hoy ve Miskel, 2010).

5-Karizmatik Güç: Astların kendilerini etkileyen kişilerin, kişilik özelliklerine güvenmelerine bağlı olan güce karizmatik güç denir. Çalışan, diğerinin önderliğini ve gücünü kabul etmiş durumdadır. Karizmatik güç, olağanüstü niteliklere sahip olan bir lidere karşı duyulan kişisel güven ve onun örneklik durumu ile ilgilidir. Bu tür liderler kişisel niteliklerine bağlı olarak büyük oranda rasyonel olmayan, duygusal ve hissi özellikler taşımaktadırlar. Oldukça baskın kişisel özelliklere bağlı olan karizmatik liderin otoritesi, grup içerisindeki ortak değer yönelimi ile ortaya çıkmakta ve lidere yönelik güçlü bir adanmışlık ve özdeşleşme ile belirgin hale gelmektedir. Şunu belirtmekte fayda vardır ki sadece kişiler değil gruplar da karizmatik özelliklere sahip olabilmektedirler. (Hoy ve Miskel, 2015).

Hoy ve Miskel (2015), güç türlerinin *örgütsel* ve *kişisel* olmak üzere daha genel iki temel kategori altında toplanabileceğini ifade etmektedirler. Örgütsel kategoriye ödül, zorlayıcı ve yasal gücü; kişisel kategoriye ise karizmatik ve uzmanlık gücü dahil etmektedirler. Birincisinde, örgüt içerisindeki konum yükseldikçe güce sahip olma potansiyeli de artmaktadır. İkincisinde ise kişilik, liderlik stilleri, bilgi ve kişiler arası iletişim becerileri yani daha çok bireysel özellikler öne çıkmaktadır.

Yani güç kaynakları güç sahibinin güç temelini nereden aldığını gösterir. Özetlemek gerekirse bunlar yasallık, kaynaklar üzerinde kontrol yetkisi, uzmanlık, sosyal ilişkiler ve kişisel karakteristiklerdir. Yasallık, gücün yasal hali olan otoritedir. Özellikle kıt ve önemli örgütsel kaynaklar üzerinde kontrol yetkisi olan bireylerde güç meydana gelir. Bir alanda uzman olan kişiler başkalarının sorunlarını uzmanlıkları sayesinde çözebilirler; bu da onları güçlü kılar. Örneğin avukatlar, muhasebeciler, vb. İletişimi iyi olan bireyler güçlü bağlantılar kurarlar ve kuvvetli sosyal ilişkileri olanlar kendilerine güç sağlarlar. Son olarak da eğer bireyler Atatürk, Hitler vb. gibi karizmatikse, etkili konuşuyor ve dediklerini yaptırabiliyorlarsa bu bireyler güçlüdür (Özkalp ve Kirel, 2011).

2.4. Örgütsel Yapılarda Gücün Kaynakları

Doğaldır ki çalışma yaşamında ast durumunda olanlar üst durumunda olanlara göre güce ulaşma konusunda daha dezavantajlıdır. Çünkü üstler gücün kaynağını ve ona nasıl ulaşılacağını daha iyi bilirler ve hedeflere ulaşabilmek için daha fazla yetkiye sahiptirler. Can ve diğerleri (2006), güç kaynaklarını yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayırmaktadırlar;

2.4.1. Dikey Güç Kaynakları

Çalışma yaşamında güç tepe yöneticilerde toplanmaktadır. Güney'e (2012) göre çalışma yaşamının hiyerarşik yapısında dikey pozisyonda olanlar güç kaynaklarına daha kolay ulaşmaktadırlar ve dikey güç kaynaklarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

Resmi Makamdan (Pozisyon) kaynaklanan güce göre çalışma hayatında yönetici pozisyonunda olanların sorumlulukları ve bazı ayrıcalıkları çalışanlar tarafından doğal kabul edilmektedir. Yöneticiler planlama yaparlar, hedef belirlerler, örgütlerler, karar verir ve kontrol ederler. Dolayısıyla güç onlardadır. Pozisyonlar, pozisyon sahiplerini iletişim ve güç ağlarında daha çok ya da daha az güçlü bir yere yerleştirirler. Bu bağlamda doğru birimde olmak kadar doğru göreve sahip olmak da önemlidir. Yani, kişinin pozisyonu belli meşru otorite düzeyini belirler (Bolman ve Deal, 2008).

Örgütsel Kaynaklar ve Denetimden gelen güce göre örgütsel kaynakların en önemlisi paradır. Çünkü diğer kaynakların pek çoğunu satın alma gücü vardır. Ancak paranın dışında hammadde, araç-gereç, ürün, insan gibi kaynaklar da örgüt içinde önem arz ederler. Bu kaynakların kullanımı da tepedeki yöneticilerden astlara doğru

dağılmaktadır. Kaynakların dağıtımında söz sahibi olmak demek güçlü olmak demektir (Bolman ve Deal, 2008). **Karar Verme** yetkisinden kaynaklanan güce göre karar vermek demek bir örgütün geleceğini belirlemek demektir. Örgüt içinde karar verme yetkisine kim sahipse o güçlüdür. Astların bile hangi konuda karar verebilecekleri üstler tarafından belirlenir. **Bilginin Kontrolü** kişilere güç sağlayan diğer bir kaynaktır. Ünlü İngiliz filozof Francis Bacon “Bilgi güçtür.” diyerek bilgiye sahip olmanın önemini yıllar önce belirtmiştir. Yönetim kademesinde olanlar daha fazla bilgi sahibidirler. Dolayısıyla bilgi sahibi olan yöneticiler diğer çalışanlar karşısında avantajlı durumdadırlar. Ast pozisyonunda olsa dahi çok bilgiye sahip olanlar yöneticilerin yanında kendilerini güçlü hissederler. Son olarak iyi bir **Ağ Bağlantısı Kurma** yönetici konumunda olanların habere erken ulaşmasını dolayısıyla onların diğerleri karşısında güçlü olmaları için önemlidir. Çünkü olan bitenden erken haberdar olmaları onların gücünü arttıracaktır (Güney, 2012).

2.4.2. Yatay Güç Kaynakları

Aslında resmi olmayan güç kaynaklarıdır. Çalışma hayatında kurumların her bölümü eşit seviyede güce sahip değildirler. Bazıları yaptıkları işten dolayı daha avantajlı durumdadırlar. Örneğin aynı seviyede olmalarına rağmen okullarda ders programını yapan yöneticiler öğrenci işleri ile ilgilenen yöneticilerden daha fazla güçlüdürler. Yatay güç kaynaklarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Güney, 2012);

Stratejik Durumlar: Stratejik durumlar örgütün içinde ve dışındaki olaylardır. Örgüt içinde bağımlılık yaratan tarafta olanlar, başka bir ifade ile kaynaklara sahip olanlar daha güçlüdür.

Bağımlılık: Örgüt içindeki tüm alt birimler birbirlerine bağımlıdır. Bu bağımlılıkta bağımlılık yaratanlar bağımlı olanlara göre daha fazla güce sahiptir.

Para Kaynağına Sahip Olma: Paraya sahip olan güce de sahiptir. Ülkemizdeki tüm bakanlıklar eşittir ama Maliye Bakanlığı diğerlerine göre daha güçlüdür, çünkü paranın kaynağı bu bakanlıktır. Çalışma hayatında da para kaynağına yani gelire sahip olan bölümler önemli bir güce sahiptirler. Ekonomik güç, borçları ve diğer ekonomik malları vermek, vermeyi vaat etmek, elinde bulundurmamak veya ödemeyi durdurma gibi yollarla uygulanır (Çelik, 2014).

Yeri Doldurulamamazlık (Vazgeçilememezlik): Bir çalışanın ya da bölümün işe katılmaması durumunda iş gerçekleşmiyor ise bu kişi ya da bölüm o işletme içi vazgeçilemez demektir. Bu kişi ya da bölüm diğerlerine göre doğal olarak kendini daha güçlü hissedecektir.

Belirsizlikle Baş Edebilme: Örgütsel yapıda hiç beklenmedik durumda beklenmedik olaylar gerçekleşebilmektedir. Zamanın da kısıtlı olmasından dolayı bu tür durumlar karşısında soğukkanlılığını koruyabilen, mantıklı ve hızlı karar alabilen işgören, yönetici ve ya bölümler belirsizlikle baş edebilir ve kendilerini örgüt içinde güçlü kılarlar.

Konumları sayesinde, otorite konumunda olanlar astlar için bağlayıcı karar vermeye yetkilendirilmişlerdir. Aşağıdan yukarıya baskı uygulamak isteyen koalisyonun her üyesi potansiyel bir politik grup (hizip) üyesidir (Bolman ve Deal, 2008). Örgütlerde politikalar oluşturma ve var olan politikaları sürdürme, güç ve yetkiyi elinde bulunduranların işidir. Oluşturulan ve yürürlükteki politikalar, güç ve yetkiyi destekleyen araçlardır. Ayrıca, bu politikaları destekleyen araçlar da vardır (Çelik, 2014).

Gücü elde edenlerin onu akıllıca ve adil bir biçimde kullanacaklarının garantisi yoktur. Bu bağlamda güç ve politika kaçınılmaz olarak kötü ve yok edici değildir. Eğer hem adil hem de verimli kurumlar ve toplumlar yaratılacaksa bu kurumlarda yapıcı politika mümkündür ve olması gereken de budur (Bolman ve Deal, 2008).

2.5. İş Yaşamında Güç Elde Etme Taktikleri

Çalışanlar iş yerlerinde güç sahibi olabilmek için birçok yöntem, taktik ve teknik kullanırlar. Güney (2012), Daft ve diğerlerinden derlediği güç elde etme taktiklerini şöyle sıralamaktadır;

1. Güç sahibi kişilerle dostluk kurmak,
2. Diğerlerine yardım etmek ve aynı karşılığı beklemek,
3. Faaliyetlere başlarken diğerlerinin de desteğini almak,
4. Kesin olarak taraflardan birinin yanında yer almak,
5. Arkadaş canlısı olmak ve önerileri iyi dinlemek,
6. Kendine güvenmek, amirlerinin güvenini kazanmak,

7. Ceza ve ödül verme gücünü kullanarak insanları yönlendirmek,
8. Bilgili ve yetkili kişilere danışmak,
9. Mantıklı çıkışlarla yöneticilerin dikkatini üzerine çekmek,
10. Yatay ve dikey iletişim kanallarını sürekli açık tutarak bilgi akışının sürekliliğini sağlamak,
11. Bilgi edinme yolları oluşturmak, maddi kaynakların kontrolünü ele geçirmek ve her yerde amir gibi davranmak,
12. Hırslı astlar arasında rekabet oluşturarak çok çalışmalarını sağlamak,
13. Kendi görüşlerini güçlendirmek için araştırma sonuçlarından ve rakamlardan yararlanmak,
14. Belirli konularda ısrar etmeleri durumunda çalışanların kaybedecekleri şeylerin neler olduğunu onlara anlatmak.

Bu taktikler genel bir bakışı ifade etmektedir. Farklı ortamlarda başka yöntemlere de başvurulabilir. Önemli olan hangi taktiğin nerde ve ne zaman kullanılacağıнын ayarlanmasıdır. Hatta bazen birden fazlasını kullanmak gerekebilir. Durumlardaki değişikliklere bağlı olarak güç, yükselerek ve ya düşerek değişken olabilir.

Otoriter yöneticiler, örneğin resmi yaptırımlara veya bu yaptırımları kullanma tehdidine başvurarak kontrolü arttırmak isterler, buna karşın bu yöntemi aşırı kullanmaları genellikle otoritelerinin zayıflamasına yol açar. Otoriteler yöneticilerin hâkimiyet sağlama stratejileri ve sıkı denetim ile astların sadakatini ve desteğini kolayca kazanmaları mümkün değildir (Hoy ve Miskel, 2015).

Kamu kurumları tepedeki politik liderlerden daha çok daimi kamu görevlileri tarafından kontrol edilebilirler. Bir okul bölgesinde öğretmen sendikaları okul kurulundan ya da milli eğitim müdürlüklerinden daha baskın olabilirler. Rasyonalistler buna karşı çıkıp gündemin yanlış belirlendiğini iddia etseler bile ileriki süreçlerde politik görüş, gücün kullanımının devam eden yarışmaların doğal bir parçası olduğunu öne sürer ve gücü alıp kendi avantajına kullananlar kazanacaktır (Bolman ve Deal, 2008).

Lewis'e (2002) göre güç bir kaynakken; örgütsel politika da bu kaynağı geliştirmek için yapılan eylemlerdir. Bununla birlikte örgütsel politika aynı zamanda

gücün kullanılması ve uygulamaya dönüştürülmesidir. Bir başka ifade ile güç sahip olunan potansiyel iken örgütsel politika uygulamadaki güçtür (Akt. Erol, 2014). Güç herhangi bir şey veya bir eylem değil; bunun ötesinde bir kaynak, kapasite ve potansiyeldir. Politika ise, gücün algılanması ve bireylerin güce doğal bir şekilde sahip olamadıklarında (yasal otorite gibi), gücü elde etmek için uğraştıkları şeyleri kapsamaktadır. Kişiler arası sosyal farklılıklar gücün ve politikaların dağılımını belirlemekte ve sonuç olarak çeşitli biçimsel olmayan ilişkiler ortaya çıkmaktadır (Allen, vd., 1979).

Tehdit edici olmayan ve destekleyici yöneticiler, astlarına yardımcı olmaya çalışırlar. Uyguladıkları liderlik stratejisi hizmetin kalitesini arttırmaya yöneliktir. Astlar arasında iyi ilişkilerin kurulmasını sağlamak için formal otoriteyi kullanarak imtiyazlar elde eder, hizmet ve destek sunar ve sosyal yaptırımlar sağlarlar. Okuldaki yönetimin amacı, öğretim sürecini çok çeşitli açılardan geliştirmek için emirler yağdırmak yerine öğretmenlere yardımcı olmaktır (Hoy ve Miskel, 2015).

2.6. Örgütlerde Politik Taktikler

Özkalp ve Kirel (2011), işgörenlerin kullandığı politik taktikleri beş başlık altında toplamışlardır;

1.Diğerlerini Suçlamak ve Saldırmak: Bu taktik en çok kullanılan taktiktir. Diğerlerini suçlayarak ve onlara saldırarak hareket eden, politik kurnazlığı güçlü olan kişiler hatayı başkalarında arayarak olumsuz sonuçların sorumluluğundan kaçınmaya çalışırlar.

2.Bilgi Ulaşımını Kontrol Etmek: İşgörenler bazen kendileri için kötü olan bilgileri gizleyerek, bazen bilgi talep eden kişilerden uzak durarak, bazen kendi istediği bilgileri açığa çıkararak ve bazen de alakasız bilgilerle başkalarına baskın gelerek bilgi ulaşımını kontrol etme yoluna giderler. Bu taktikle de diğerleri üzerinde güç kullanma durumu yaratırlar.

3.Olumlu İzlenim Yaratmak: Çalışanların kurumun diğer üyeleri üzerinde olumlu izlenim bırakma gibi ihtiyaçları kendilerinde hissetmeleri de sık karşılaşılan bir durumdur. İşgörenlerin başarmak için çabalayarak, başkalarının başarıları ile onur duyarak ya da kendi pozitif özelliklerine ilgi duyarak etraflarında olumlu ilgi uyandırmaya çalışmaları olumlu izlenim yaratma anlamına gelmektedir.

4.Destek Temeli Geliştirmek: Yöneticiler, görüşlerini resmi bir toplantıda bildirmeden önce kulis kurma faaliyetlerine girişerek başkalarının onayını alırlar ve genel bir direnme ile karşılaşmaktan kaçınmış olurlar. Bu bir anlamda muhalefet etme potansiyelinde olanların görüşlerini tamamen ve ya kısmen hayata geçirerek sakin bir atmosfer oluşturmaktır.

5.Güçlü Kimselerle Birlikte Olmak: Az bir güce sahip olan bireyin, onun çıkarlarını gözetken güçlü bir akıl hocasının olması onu örgüt içinde daha güçlü kılabilir. Bu da sıkça kullanılan taktiklerden biridir.

2.7.Örgütsel Politika İle Baş Etme Yolları

Örgütlerde politik davranışlar kaçınılmaz olmakla birlikte yöneticiler politik davranışları ortadan kaldırabilir veya etkilerini en aza indirebilirler. Bunu gerçekleştirebilmek için yöneticilerin tamamen tarafsız davranmaları ve aşağıda sıralanan teknikleri kullanmaları büyük önem arz etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2013; Akt. Güney, 2012);

1-Belirsizlikleri Azaltma: Örgüt yöneticilerinin iş ortamında karmaşaya yol açan belirsizliklerin tümünü ortadan kaldırmaları durumunda işgörenler politik davranmayacaklardır. Herkesin yapacağı işler net bir şekilde belirlenmeli ve diğer çalışanlar da bundan haberdar edilmelidir.

2-Sağlıklı Bir İletişim Ağı Kurma: Örgütlerde özellikle karmaşanın önüne geçmek için sağlıklı bir iletişim ağının kurulması zorunludur. Bu sayede her çalışan doğru bilgiye ilk elden ulaşacak, temenni ve arzularını ilgili kişilere sağlıklı bir şekilde iletebileceklerdir. Bu sayede de kimse politik davranmak zorunda kalmayacaktır.

3-Örnek Davranmak: İnsanlar söylenenden daha çok yapılanlara dikkat etmektedirler. Bu sebepten dolayı yönetici konumunda olanlar tüm çalışanlara her davranışlarıyla örnek olmak zorundadırlar. Aksi durumlarda ikna güçlerini ve inandırıcılıklarını yitireceklerdir.

4-Örgüt İçinde Politik Davranışlar Sergilenmesine İzin Vermemek: Çalışanlar her fırsatta iş ortamı ile ilgili dedikodu yaparlar, yani politik davranırlar. Greenberg ve Baron'a (2003) göre bu davranışlar pek çok insanın doğasında vardır. Ancak yöneticilerin bu duruma müsaade etmemeleri gerekir. Yöneticilerin, işgörenlerin

yaptıklarından haberdar olduklarını hissettirmeleri örgütteki olumsuz politik davranışları engelleyecektir. Aksi takdirde kişi politik davranışlarından haberdar olduğunu bilip bir şey yapılmadığını fark edince etik dışı politik davranışlar sergilemeye devam edecektir (Akt. Özkalp ve Kırel, 2011).

Örgütün içinde ya da üst birimlerinde çatışmalar yaşanması olağandır (Bolman ve Deal, 2008). Bütün gücü kendisinde toplayan yöneticiler, öğretmen ve öğrencilerin tatminsizliğinden, muhalefetinden ve yabancılaşmasından sorumludurlar. İyi bir okul müdürü gücünü paylaşmaya hazır olmalıdır. Kontrol sisteminde yetersizlikleri olan yöneticiler, örgüt içerisinde gizli informal güç oyunlarına sebep olurlar. Bu sebepten dolayı etkili yöneticiler aşağıdaki dört hususa çok dikkat etmelidirler (Hoy ve Miskel, 2015);

1. Liderlik için formal otorite yeterli olmadığından dolayı otorite alanlarını genişletmeliler,
2. İdeolojik sistemden faydalanmalıdırlar,
3. Öğretmenlerle gücü paylaşmalı, onları güçlendirerek uzmanlık sisteminden faydalanmalarını sağlamalıdırlar,
4. Politika sistemini anlamaya çalışarak onu sınırlamalıdırlar.

Özetlemek gerekirse örgütsel politika iş ortamında görülen olumsuz iş tutumlarının sebeplerinden biri olan ve işgörenlerin psikolojik iyi olma düzeyini olumsuz yönde etkileyen bir faktörse kontrol altında tutulması kurum için daha sağlıklı olacaktır. Bireysel ve örgütsel değerlerin uyum düzeyini artırmak için işgörenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim sürecinde örgütün etik ilkelerine ve değerlerine ilişkin gerekli bilgileri edinmeleri sağlanmakla kalmamalı, kurumlarda değer odaklı davranışları destekleyecek güçlü bir örgütsel kültür oluşturulmalıdır.

Örgütsel politika, örgütün biçimsel kuralları tarafından tanımlanmayan ve örgütün yasakladığı davranışları ifade etmektedir. Örgütlerde politikanın yönetilebilmesi için yöneticilerin politika gerçeğini kabul etmesi gerekmektedir. Bireylerin beklentilerinin birbirinden farklı olması nedeniyle bireysel hedeflerle örgütsel hedefler her zaman uyumlu olmayabilir. Hiç kuskusuz bu durum örgüt içerisindeki çıkar çatışmalarını daha da arttırarak politik davranışların ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Altıntaş, 2007). Bu nedenle iş adaletinin yerine getirilebilmesi için yöneticilerin örgütsel politikayı kabul etmeleri ve bunu yönetilebilir bir duruma

getirmeleri gerekmektedir. Bunun en iyi yolu da işgörenleri karar alma sürecine dâhil etmek, rolleri açık ve belirgin bir şekilde ortaya koymak ve bunları diğer çalışanların da bilmesini sağlamaktır.

Ferris ve Kacmar'ın (1992) ifade ettiği gibi örgütsel hayatla ilgili pek çok konuda ve alanda temsili örnekler verme niyeti ile yapılan araştırmalar genel politik algılamaları irdelemektedir. Örgütsel politika ile ilgili daha fazla araştırma yapılmalıdır. Bu zamana kadar yapılan araştırmalarda sorulan sorulara cevap aranmalı ve yeni farklı sorular sorulmalıdır.

Örgütsel değişme ve etkililik, yöneticinin politik becerilerine bağlıdır. Yapıcı yöneticiler gündemi belirlemeyi, örgüte yol haritası hazırlamayı, destek ağı yaratmayı ve rakip ve müttefiklerle müzakere etmeyi bilirler. Politik dinamikler çıkarıcı ve yıkıcı olabilir. Sorun örgütlerin politik olup olmaması değil, nasıl bir politikayla iç içe olduklarıdır (Bolman ve Deal, 2008).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: DUYGUSAL EMEK

3.1. Duygusal Emek Kavramı

Zapf'a (2002) göre duygusal emek olgusu ile işgören ve hastalar, çocuklar, müşteriler, yolcular ve ya misafirler gibi hizmet alanlar arasındaki etkileşimin kalitesi kastedilmektedir. Yüz yüze veya sözel iletişim süresince pek çok iş görenden işi gereği uygun duygular sergilemesi istenmektedir. Günümüzde, özellikle de başarı odaklı örgütlerde müşteri memnuniyetinin sağlanması ve sunulan hizmetin kaliteli olması çok büyük önem arz etmektedir. Her ikisinin de hayata geçirilebilmesi için özellikle, hizmet alanlar (müşteriler) ve hizmet sunanlar (çalışanlar) arasında yaşanan diyalogun nitelikli olması gerekmektedir.

Örgüt çalışanlarının hizmet alanlara karşı sergilemiş oldukları duygu gösterimlerinin önemi giderek artmaktadır. Örgütler de haliyle çalışanlarından müşterileri memnuniyetini en üst seviyede tutmalarını istemekte ve bunu işlerinin bir gereği olarak onlardan beklemektedirler. Çalışanların olumlu duygu gösterimleri ile müşterilere davranmaları hizmet kalitesini arttıran bir fonksiyon olarak düşünülmektedir. Çünkü hem bireylerin örgütlerine yaptıkları gönüllülük esasına dayalı olumlu katkılar, hem de duygu gösterimlerinin o örgüte etkili, verimli ve kaliteli hizmetler üretebilmeleri için önemli değerler katabileceği düşünülmektedir (Beğenirbaş ve Meydan, 2012).

Literatürde “duygusal emek” kavramının ilk kullanımı Hochschild’in (1983), “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” adlı eserinde yer almaktadır. Yazar Delta Havayolları’nın hostes eğitim merkezindeki kurslara katılarak hosteslerin duygusal emek süreçlerini incelemiştir. Hochschild’in bu çalışması, yayınlandığı günden bugüne belki de yazarının asla tahmin edemeyeceği kadar çok çalışmaya ilham olmuş ve duygusal emek konusunun enine boyuna tartışılmasına yol açmıştır. Hatta bu eserini hizmet işlerinin artışının getirdiği duygusal yabancılaşmayı anlatmak amacıyla yazarken esasında ‘beyaz yakalı’ çalışanların emeğini sosyal bilimlerin gündemine sokmaya çalışmıştır (Man ve Öz, 2007). Yazar yaptığı bu çalışma sonucunda, çalışanların işleri gereği duygularını karşısındakiler tarafından gözlenecek şekilde düzenleyerek gösterdikleri yüz ifadelerini ve bedensel hareketlerin *duygusal*

emek olarak isimlendirmiştir. Bu emek aklın ve duyguların koordinasyonunu gerektirmektedir (Hochschild, 1983).

Duygusal emek en genel tabir ile kurumun çalışanlardan müşterileri ile iletişimleri esnasında göstermelerini istediği duyguların sergilenmesi olarak tanımlanabilir. Bireyin gerçek duyguları hissedilen duygulardır. Bunun aksine, gösterilen duygular, kuruluşun yapılmasını istediği ve belirli bir iş için uygun bulunan duygulardır. Bu duygular içten gelmezler, öğrenilirler (Robbins ve Judge, 2013). Rafaeli ve Sutton'ın (1987) ifade ettiği gibi kurumlar işe alacakları kişilerde işin gerektirdiği duyguları yansıtacak özellikleri aramaktadırlar. Bu durumu iş ilanlarında bile görmek mümkündür. Örneğin *“şirketimizde çalıştırılmak üzere problem çözücü, ikna edici, güler yüzlü kişiler aranmaktadır.”* gibi ifadeler özellikle gazete ilanlarında sıkça görülmektedir. Günümüzde pek çok kurum çalışanların müşterilerine karşı doğru duyguları sergileyip sergilemediklerini anket uygulama, kamera kaydı, telefon dinleme gibi yöntemlerle çok yakından takip etmektedir.

Diğer taraftan çalışanların sergilediği duyguların müşteriler tarafından samimi olarak algılanmaması halinde müşteriler ters tepki verebilmekte ve yapay davranışlar bazı durumlarda hiç olmadığı kadar olumsuz karşılanabilmektedir (Thompson, 1976). Ayrıca kişiliğin de iş ve kişisel yaşamda duyguların sergilenmesinde önemli bir belirleyici olduğu düşünülmektedir (Özgen, 2010).

Bütün çalışanlar, yaptıkları işe fiziksel ve düşünsel olarak katkıda bulunurlar. Fakat bazı işlerde bunlara ek olarak duygusal çalışmayı da kullanmak zorunda kalırız. Bu tür bir çalışma, iş sırasında etkileşimde bulunduğumuz kişilerle ilişkimiz sırasında örgütsel olarak istenen davranışları sergilememizi ve gerekli yüz ifadesini takınmamızı icap ettirir. Yöneticiler çalışanlarından, içinde buldukları ruh halinden farklı bir duyguyu sergilemelerini istediklerinde çalışanların çatışma yaşamaları kaçınılmazdır. Duygusal uyumsuzluk adı verilen bu durumun sonunda duygusal tükenme, pişmanlık, öfke ve hayal kırıklığı gibi duyguların birikmesiyle duygusal tükenme ve çöküş yaşamaya başlamaktadırlar (Robbins ve Judge, 2013).

Duygusal emek kolayca anlaşılacak, diğer bir deyişle kutu içine yerleştirilecek bir kavram değildir. Duygusal emek gösteriminde hem yumuşak (feminine-kadınısı), hem de sert (masculine-erkeksi) duyguların olması gerekebilir. Bu anlamda duygusal emeğin amacı, karşı tarafın, içinde bulunduğu duruma göre kendisini iyi veya kötü

hissetmesini sağlamaktır (Mastracci vd., 2006). Örneğin; hapisanelerde görevli gardiyanlar duygusal emeğin zıt kutbunda yer alırken; işinin bir gereği olarak gülümsemesi gereken hostesler ise belki de kendi doğalarının ötesinde, daha sempatik ve sevimli olmak zorundadırlar. Ayrıca iletişim ve etkileşim esnasında yaşanan olaylar karşısında tepkisiz ve tarafsız kalmak için de duygusal emek harcamak söz konusu olabilmektedir (Tracy ve Tracy, 1998).

Wharton ve Erickson (1993) ile Rafaeli ve Sutton (1987, 1989) gibi araştırmacılar bunlara ek olarak duygusal emeğin ses tonuna ve davranışlara da yansıdığını belirtmişlerdir. Wharton (1999) duygusal emeği; ortaya çıkarılması organizasyon tarafından istenen, işin önemli bir bölümünü oluşturan ve işin gereği sergilenmesi neredeyse zorunlu olan duygular olarak ifade etmektedir. Duygusal emek, yüz yüze görüşme ve konuşma esnasında sergilenen bir tutumdur. Çalışanın duyguları yalnızca dış kontrolden değil (örn. örgütsel denetim) içsel kontrol mekanizmaları (örn. iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak) tarafından da düzenlenebilmektedir (Steinberg ve Figart, 1999). England ve Farkas (1986), duygusal emeği, diğerlerini anlama çabası, diğerleri ile empati kurma, diğerlerinin duygularını kendi duygularımış gibi hissetme olarak tarif etmektedir.

Duygusal emek, diğer insanların duygularıyla ilgilenme, onların hissettikleri önemseme olarak da nitelendirilmekte ve bu tutumun duyguların düzenlenmesinde temel bileşen olduğu vurgulanmaktadır (James, 1989). Konu ile ilgili önemli çalışmaları bulunan Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeği, hislerin içsel yönetiminden ziyade, gözlemlenebilir davranış örüntüsü olarak tanımlamaktadır. Biraz daha kapsamlı bir tanımla Morris ve Feldman'a (1996) göre duygusal emek, kişilerarası etkileşim ve iletişim esnasında organizasyon tarafından gösterilmesi istenilen duyguların, çalışanlar tarafından sergilenmesi için harcanması gereken çabadır ve çalışanların bu çabayı planlama ve kontrol gereksinimleri vardır. Kleinman ve Copp'a (1993) göre ise duygusal emek, karşıdaki insanı anlamak için onun hareket, davranış ve sözel ifadelerinden alacağımız her türlü ipuçları ve belirtilere göre, gerçek duygularımıza önem vermeyerek ve hatta bastırarak gösterdiğimiz duygusal çalışma stratejisidir.

Rosenberg'e (1998) göre duygusal emek, karşımızdaki kişilerin düşüncelerine veya duygularına nasıl etkide bulunabileceğini tasarlamak amacıyla çalışanın kendi duygularını düzenlemesidir. Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, iş yerlerindeki bireyler arası iletişim sürecinde örgüt tarafından istenilen duyguları (gösterim veya

hissetme kuralları) ortaya koymak için yapılan kontrol, planlanma ve çaba olarak tarif etmektedir. Bir başka ifade ile duygusal emek, iş yerlerindeki etkileşim sırasında ya hissedilen duyguların yansıtılması veya bu duyguların saklanması ve/veya yönetilmesi için karar verme süreci olarak tarif etmektedirler (Fiebig ve Kramer, 1998).

Mithal ve Chhabra'nın (2011) yaptığı araştırma sonuçlarına göre çalışanlar duygusal emeği stresli bulmaktadır. Çalışanlardan sergilemelerini istedikleri duygular ile onların gerçekte hissettikleri duyguları arasındaki ilişki duygusal emeğin özünü teşkil etmektedir. Bazen çalışanlar yaptıkları her şeyi işlerinin bir parçasıymış gibi sanarak uyguladıkları duygusal emeğin ilk başta farkında bile olmazlar. Diğerlerine nazaran bu çalışanlar duygusal emeğin olumsuz etkilerinden daha az etkilenirler. Ancak öyle ya da böyle bu kişiler de olumsuz etkilere maruz kalırlar. İnsanlar doğası gereği her zaman aynı ruh halinde olamazlar. Kurumların çalışanlardan iç dünyasında yaşadıkları ne olursa olsun belirli gösterim kurallarını sergilemelerini istemesi strese ve gerginliğe yol açmaktadır. Bunun sürekli olması da beden ve ruh sağlığını tehdit etmektedir (Güngör, 2009).

Duygusal emek çalışanların işlerini yaparken göstermeleri gereken isimsiz görevleridir (Mastracci, Newman ve Guy, 2006) ve bu emeği sergilemek için gösterilen performans, adeta mal olarak alınıp satılan bir eşya olarak görülebilir. Duygular görünmez ancak iş performansının artırılması bakımından önemli bir unsurdur ve değerlendirmelerde mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır (Karabanow, 2000; Akt. Basım ve Beğenirbaş, 2012). Başka bir ifade ile örgüt tarafından arzu edilen duyguların düzenlenmesi için gerekli olan psikolojik süreçler olarak tanımlanabilir (Zapf, 2002).

Bireyler duygularını sosyal çevreyi algılayış biçimlerine göre şekillendirirler ve bireylerin hissettiği duygular ile kurumun kendilerinden beklediği duygular arasında bir uyum olsa bile ortada bir çaba vardır. Ayrıca bir kez sergilenen duygu artık piyasanın malı olmuştur; dolayısıyla da çalışan, sunulan hizmetin bir parçası haline gelmiştir. Daha da önemlisi kızma üzülmeye gibi durumların dışında duyguların ne zaman ve nasıl sergileneceğine dair belirlenmiş kurallar bulunmamaktadır (Morris ve Feldman, 1996).

Okulların başarıları büyük oranda öğretmenlerin istekli olarak mesleklerini icra etmeleri yanında, gönüllü ve bir beklenti içerisinde olmadan görevinin ötesinde rol davranışları sergilemelerine bağlıdır. Biçimsel meslek ve görev tanımları, okulların

ihtiyacı olan başarı hedeflerini gerçekleştirmede tam anlamıyla yeterli olamamaktadır (Beğenirbaş ve Meydan, 2012).

Duygusal emek konusundaki çalışmalar son yıllara kadar daha çok servis sektöründe yoğunlaşmıştır. Niteliksel yöntem ve kuramsal tartışmalar içeren çalışmalar eğitim alanında duyguların rolünü tartışmaya açmış ve elde edilen bulgular duygusal emeğin, öğretmenliğin önemli bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca öğretmenlerden hem duygusal emek ortaya koymaları hem de kurumsallaşmış duyguların yeniden üretilmesinde görev almaları beklenmektedir (Brennan vd. 2006; Akt. Çukur, 2009).

3.2.Duygusal Emeğin Boyutları

Hochschild (1983) çalışanların duyguları ile ilgili davranışlarını yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Birincisinde dış görünüşümüzde, vücut dilimizde, gülümseyişimizde ve duruşumuzda değişiklik yaparken; ikincisi duygularımız üzerinde çalışmamızın ve otomatik olarak düzenlenen gerçek hislerimizin doğal sonucudur demektedir.

Morris ve Feldman (1996) ise duygusal emek kavramını duygu gösterim sıklığı, gösterim kuralları, duygu çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olarak dört boyutlu ele almışlardır. Kruml ve Geddes de (2000) duygusal emeği, duygusal çaba ve duygusal çelişki boyutlarında ele almışlardır. Ashforth ve Humprey (1993) ise, bu süreçte çalışanların gerçekten hissedebileceği davranışlar olabileceğini düşünerek, Hochschild'in yaklaşımına bir üçüncü boyut olarak *doğal duyguları* eklemiştir.

Ashforth ve Humphrey (1993), ilk olarak Hochschild'in ortaya koyduğu gibi servis sunanlardan sunum esnasında belirli duyguları hissetmeleri ve göstermeleri istendiğini belirterek, uygun duyguyu gösterme hareketinin duygusal emek olarak adlandırıldığını ifade etmektedirler. Bu durumda eğer servis sunanlar istenen duyguyu gerçekten de hissetmez ama hissetmiş gibi davranırlarsa duygusal emek yüzeysel rol yapma yolu ile; eğer kendilerini bu duyguya kaptırarak yani duyguyu gerçekten de hissederek davranırlarsa, duygusal emek derinden rol yapma yolu ile sunulmuş olmaktadır.

Duygusal emeğin farklı boyutlarını yansıtan ölçek geliştirme girişimleri artarak sürmektedir. Çukur'un (2009) yaptığı çalışma da bunlardan biridir. Duygusal emek kavramlaştırmalarında veya ölçümlerinde otomatik duygu düzenleme, yüzeysel rol

yapma ve derinden rol yapma özellikle ön plana çıkan üç duygusal düzenleme boyutudur. Bu üç boyut, Öğretmenlerin Duygusal İşçilik Ölçeğinde (ÖDİÖ) yansıtılan duygusal emeğin ölçümünde de temel alınacaktır. Ayrıca, bu üç temel boyuta ek olarak şimdiye kadar incelenen duygusal emek ölçümlerine dâhil edilmemiş olsa bile bu alanda ortaya konan temel kuramsal çalışmalarda gündeme gelen duygusal sapma, dördüncü duygusal emek boyutu olarak önerilmektedir. (Çukur, 2009). ÖDİÖ şimdiye kadar ortaya konulan ölçüm girişimlerinin çoğundan farklı olarak, doğrudan bir mesleğe dönük duygusal emek ölçmeyi hedeflemesi ölçeği özgün kılmaktadır. Benzer şekilde, önceki ölçüm girişimlerinde gündeme gelen “derinden rol yapma” (deep acting), “yüzeysel rol yapma” (surface acting) ve “otomatik duygu düzenleme” (automatic emotion regulation) duygusal işçilik boyutları yanında, “duygusal sapmanın” (emotional deviance) duygusal işçiliğin bir boyutu olarak değerlendirilmesi Çukur’un yaptığı çalışmanın diğer özgün tarafıdır.

3.2.1. Yüzeysel Rol Yapma

Yüzeysel rol yapma değişik sebeplerle gerçek hislerini maskeleyerek, dışarıya farklı duygusal gösterimlerde bulunulmasıdır (Grandey, 2003; Akt. Basım ve Beğenirbaş, 2012). Yüzeysel rol yapmada, İşgören karşısındakilerden gerçek duygularını gizleyerek kendisinden beklendiği biçimde davranır. Bir anlamda duygularını sahteleştirir (Hochschild, 1983). Yani gerçek hisler maskelenip gizlenirken, dışarıya farklı duygusal gösterimlerde bulunulur.

Çukur’un (2009) aktardığı gibi yüzeysel rol yapma, çalışanların kurumsal veya mesleksel gösterim kuralları çerçevesinde hissetmedikleri bir duyguyu sergilemeleri, hissettikleri duyguların hiç sergilenmemesi (bastırılması) veya hissettiği duyguların niceliksel olarak değişimlenmesi (artırmak, azaltmak, vb.) olarak tanımlanabilir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003; Hochschild, 1983).

Sahte duyguları dışa vurabilmek için, gerçek duygularımızı bastırmamız gerekir. Yüzeysel rol yapma, dışa vurmamız gereken duyguyu gösterebilmek için, gerçek duygularımızı ve bu duyguların getireceği mimiklerimizi saklamak anlamına gelir (Robbins ve Judge, 2013).

Araştırmalar, yüzeysel rollerin gerçek duyguları saklamayı gerektirmesi yüzünden, çalışanlar için daha zor olduğunu göstermiştir. Gerçekten hissetmediğimiz

gibi görünmek çok yorucudur; bu açıdan yüzeysel rol yapmak zorunda olan bir çalışana rahatlama ve kendine gelme şansı verilmesi çok önemlidir (Robbins ve Judge, 2013).

3.2.2. Derinden Rol Yapma

Derinden rol yapmanın direk duyguları harekete geçirme ve düzenlenmiş hislerin dolaylı kullanımı olmak üzere iki yolu vardır. Doğru metot da ikincisidir. İşgören içsel duygulara odaklanarak kendisinden istenen rolü bir aktör ya da aktris gibi oynamak için çaba gösterir ve bu çaba neticesinde karşı tarafa duygularını aktarmaya çalışır. Bunları yapabilmesi için duygusal hafıza tek başına yeterli değildir. Beyindeki herhangi bir resim gibi bu hafızanın da gerçek görünmesi gerekir. Yani rol yapan kişi hayal edilen şeyin o an gerçekleştiğine kendisini inandırmalıdır. Bunu yapmak için de –miş gibi varsayımını kullanmak zorundadır (Hochschild, 1983).

Çukur'un (2009) belirttiği gibi derinden rol yapma, var olan ya da hissedilen duyguların önceden "ayarlanması"ı ifade etmektedir. Çalışan, derinden rol yapmada hissettiği (veya hissetmediği) duyguları yüzeysel rol yapmada olduğu gibi davranışa yansımaları sırasına göre ayarlamak yerine, hissedilmesi gereken duyguları ortaya çıkarabilmek için baştan çaba sarf etmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2003; Hochschild, 1983).

Derinden rol yapmada, çalışan kendini müşteri yerine koyarak ve empati kurarak hareket eder (Rupp vd., 2008). Başka bir ifade ile dışa vurulması gereken duyguyu gösterebilmek için, gerçek duyguların değiştirilmeye çalışılması derinden rol yapmaktır (Robbins ve Judge, 2013).

Hochschild (1983) derinden rol yapma stratejisinin aktif ve pasif derinden rol yapma olmak üzere iki farklı boyutuna işaret etmektedir: Aktif derinden rol yapmada çalışan, işin gerektirdiği duygusal beklentiyi karşılamak için aktif bir çaba içerisindedir. Pasif derinden rol yapmada ise iş bağlamında gerekli duygular otomatik olarak veya o anda hissedilmekte ve yansıtılmaktadır.

3.2.3. Duygusal Sapma

Duygusal sapma yansıtılmaması gereken veya yansıtılması "gerektiği" halde yansıtılmayan duygusal sürece işaret eder (Çukur, 2009). Ayrıca Rafaeli ve Sutton (1987), bireylerin hissettiği ve sergilediği duygular ile duygusal davranış kuralları arasındaki ilişkinin duygusal uyum, duygusal çelişki ve duygusal sapma olmak üzere üç temel türü olduğunu ifade etmektedir. Duygusal uyum kişinin gerçek duyguları ile

kendisinden göstermesi beklenen duyguların aynı ya da çok benzer olması durumunda görülen durumdur. Bireylerin gerçek duyguları ile gösterilmesi beklenen duyguların birbirine zıt olması halinde ortaya çıkan durum ise duygusal çelişkidir. Duygusal çelişkinin tersi olarak kişinin gerçek hisleri ile duygusal davranış kurallarının ters düşmesi halinde bu davranış kurallarına uymayarak kendi duygularını sergilemesi halinde ortaya çıkan durum duygusal sapma olarak ifade edilmektedir.

İlki öğretmenlerin yaptıkları iş sürecinde artan oranda diğer çalışma arkadaşlarından izole olmaları olmak üzere Winograd (2003), öğretmenlerde duygusal sapma ve duygusal çelişkiye yol açan iki temel işleyişe işaret etmektedir. İkinci ise, öğretmenler rol model olarak görülmektedir. Bu yüzden de sık sık duygusal deneyimlerini kontrol altında tutma ihtiyacını kendilerinde hissetmektedirler. Buna ek olarak, öğretmenlerin mesleklerini yaparken stres, düşük iş tatmini ve tükenmişlik sendromu gibi olumsuz duygusal deneyimleri artan oranda yaşadıklarına dair çalışmalar vardır.

Çalışanların doğal hissettikleri duyguları göstermesi, yüzeysel ve derinden rol yapma boyutlarındaki gibi zorunluluk içermemekte, çalışanın içinden geldiği şekilde duygularını dışa yansıtmasını ifade etmektedir. Örneğin bir öğretmenin sınıfındaki çok sevdiği ve başarılı olan bir öğrencisinin okuldan ayrılması esnasında yaşamış olduğu üzüntü onun gerçek ve samimi duygularını ifade etmektedir (Ashforth ve Humprey 1993). Yani iki boyutlu duygusal emek yaklaşımına (Hochschild, 1983) üçüncü boyut olarak *doğal (samimi) duygular (DD)* eklenmiştir. Doğal duygu gösteriminde, bir zorunluluk ve çaba sarf etmeksizin çalışanlar, içlerinden geldikleri biçimde karşısındakilere duygularını yansıtmaktadırlar.

3.2.4. Otomatik Duygusal Düzenleme

Duygusal emek ile ilgili yanlış anlaşılma ihtimali olan bir nokta da bu emek türünün sürekli tek yönlü bir maskeleyi temsil ettiği yönündeki algıdır. Dolayısıyla duygusal emek sürekli ‘gülücük dağıtmayı’ ifade etmez. Bundan ziyade bu kavram ‘duyguların düzenlenmesini’ ifade eder. Yani duygusal emeğin amacı; müşterilerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak olabileceği gibi (örneğin perakende satışlarda), karşısındakilere kendilerini kötü hissettirmek de (örneğin hapishanelerdeki gardiyanlar ya da polisler) olabilir (Man ve Öz, 2007).

Morris ve Feldman'ın (1996) öne sürdüğü gibi, çalışanın hissettikleriyle organizasyon tarafından istenilen duygular arasında bir uyum olması durumunda bile, çalışanın bu duyguyu yansıtması için, azalan oranda da olsa bir çaba (işçilik) ortaya koyması gerekmektedir. Bu yüzden, son zamanlardaki duygusal emek çalışmalarında yüzeysel ve derinden rol yapmanın yanında, otomatik olarak doğal duyguların sergilenmesinin de duygusal işçilik bağlamında kullanılabilmesine vurgu yapılmaktadır.

Bu çalışmada duygusal emeğin bu boyutu, otomatik duygusal düzenleme olarak adlandırılmıştır (Çukur, 2009). Bunlara ek olarak Gross (1999) da duygusal düzenlemeyi, duygusal yaşantı boyutunun (olayın değerlendirilmesi, öznel yaşanması, yansıtılması, iletilmesi vb.) herhangi bir aşamasını artırmak, korumak veya azaltmak için gösterilen çaba olarak tanımlamaktadır.

3.3. Duygusal Emeğin Önemi

Hizmet sektöründe çalışanların iletişim yetenekleri, insan ilişkileri ve gösterdikleri duygusal çabalar şirket ve organizasyonların hayatta kalması ve karlılıkları açısından çok önemli ve kritiktir (Steinberg ve Figart, 1999; Akt. Basım ve Beğenirbaş, 2012). Birçok işletme çalışanlarından bekledikleri gösterim kurallarını en baştan ortaya koyarak, örgütsel amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırmayı hedeflemektedirler (Diefendorff ve Richard, 2008; Akt. Basım ve Beğenirbaş, 2012).

Güler yüzle hizmet etmek, müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmelerine olumlu yönde katkı sağlayabilmekte ve bu durum da işletmenin çıkarlarıyla doğrudan örtüşebilmektedir (Pugh, 2001). Hochschild'in (1983) vurguladığı gibi bu tür duygusal emekte duyguların ücret karşılığı, örgütsel beklentiler doğrultusunda "pazarlanması", duyguların maddi değişim araçlarına dönüştürülmesi söz konusudur.

Bunlara ek olarak öğretmenlik, hemşirelik ve satış elemanlığı gibi yüksek oranda duygusal emek gerektiren bazı mesleklerde kadın hâkimiyetinin olduğundan söz edilebilir. Ayrıca herkesin kabul ettiği gibi, öğretmenlik mesleği sosyal beklenti ve gerçek anlamda fedakârlık gerektiren mesleklerin başında gelmektedir. Öğretmenlerin görevlerini yerine getirirken gösterecekleri duygusal emek performansları, onların başarılarını artırırken, aynı zamanda eğitim kurum ve kuruluşlarının etkinliğine önemli katkılar sağlamaktadır (Beğenirbaş ve Meydan, 2012).

Aynı işte çalışsalar bile kadınlardan erkelere göre daha fazla duygusal emek göstermeleri beklenmektedir (Morris ve Feldman, 1996). Öncelikle ve çoğunlukla bayan olan servis çalışanlarından fiziki ve duygusal bakım gibi davranışlar göstermeleri beklenmektedir. Erkeklerin çoğunlukta olduğu mesleklerde ve işlerde kaşısındakilerde korku ve uysallığa sebep olmak için, onlardan ya duygularını göstermemeleri ya da öfke, tehdit içeren duyguları göstermeleri arzu edilmektedir (Martin, 1999).

3.4. Duygusal Emek Kaynakları

Duygusal emek çalışmaları iş ve çalışan odaklı olmak üzere iki grupta değerlendirilmiştir (Brotheridge ve Grandey, 2002).

a) İş Odaklı Duygusal Emek: İş odaklı duygusal emek çalışmalarında mesleğin getirdiği duygusal talep (beklenti) ön plana çıkmaktadır (Çukur, 2009). Bu tür duygusal emek bir meslekteki duygusal isteklerin düzeyini belirler.

b) Çalışan Odaklı Duygusal Emek: Çalışan odaklı duygusal emek çalışmalarında işin gerektirdiği duygusal talep doğrultusunda çalışanın duygularını düzenlerken veya yansıtırken ortaya koyduğu çabalar ve deneyimler ön plana çıkmaktadır (Çukur, 2009).

Yüzeysel rol yapma boyutunda işgörenler duygusal dışavurumlarını değiştirir ve kontrol ederler. Örneğin çalışanlar kötü bir ruh halindeyken ve ya zor bir müşteri ile iletişim kurarken gülüşlerini abartabilir ve ya sahteleştirirler. Derinden rol yapma, duygusal uyumsuzluğun düzeyini azalttığı için duygusal tükenme ile ilgili olmayabilir. Aslında herkes tarafından bilindiği gibi hem iş nitelikleri hem de bireysel özellikler çalışanlarda duygusal emek gösterme düzeylerine etki etmekte ve bu özellikler stres kaynağı olabilmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002).

3.5. Duygusal Emek Süreçleri

Townsend (2008) müşterilerle herhangi bir iletişimin olmadığı gıda işleme fabrikasında bile Emek Süreci Teorisini (LPT) kullanarak, işgörenlerin duygusal emeğe maruz kaldıklarını göstermenin mümkün olduğunu ileri sürmektedir. Bahsedilen duygusal emek, kendilerinden örgütün görülmeyen prensiplerinden oluşan kültürünü karşılamaları beklenen diğer çalışanlarla olan etkileşimlerinin bir sonucudur.

Glomb ve Tews (2004) duygusal emek süreçlerini, davranışsal gösterim, duygusal çelişki (emotional dissonance) ve içsel süreç (internal process) olmak üzere üç grupta toplamaktadır.

3.5.1.Davranışsal Gösterim

Davranışsal gösterim yaklaşımında çalışanların içsel duygularından ziyade bu duyguların dışa yansıyan kısmıyla ilgilenilmiştir. Literatürde gösterim kuralları olarak da anılmaktadır. Çalışanlardan sergilemeleri beklenen kurallardır. Sadece hangi duygunun uygun olduğu değil aynı zamanda bu duyguların nasıl sergileneceği ve karşı tarafa nasıl iletileceği ile ilgili davranış standartlarına denir (Ekman 1973; Akt. Güngör, 2009). Bu kurallar kültürden kültüre değişebileceği gibi işten işe de değişebilmektedir. Örneğin satış elemanlarından müşterilere karşı toleranslı olmaları ve olumlu davranışlar sergilemeleri beklenirken, tahsildarlardan mesafeli ve kimi zaman olumsuz davranmaları talep edilebilmektedir. Kimin kime ve ne zaman duygu göstereceğini belirleyen gösterim kuralları ile ilgili aşırı öğrenilmiş alışkanlıklar rol beklentilerinin önemli bir tamamlayıcısıdır. Bunlar açık ve yüksek düzeyde biçimsel olabildikleri gibi nispeten gayri resmi de olabilirler (Wharton ve Erickson, 1993).

Çalışanlar, temel olarak iş yerindeki gösterim kuralları çerçevesinde duygularını davranışa dökmekte ve diğerlerini (Örn. müşteri) bu gösterilen davranışlar ile etkilemektedirler (Ashforth ve Humphery, 1993). Çalışanın dikkat etmesi gereken nokta, kurumun kendisinden istenen davranışları sergilemesidir. Çünkü müşteri ile olan ilişkilerde kültürler arası olabildiği gibi kurumlar arası bile anlayış farklılıkları olabilmektedir. Başka bir ifade ile müşteri ile samimi ilişki kurmaya çalışmak bazı toplumlarda ciddiyetsizlik olarak algılanabilmektedir.

Wharton ve Erickson (1993), duyguların yönetiminin örgütün ve mesleğin niteliklerine göre farklılık arz ettiğini belirterek üç tür gösterim normu bulunduğunu ifade etmektedir: *Bütünleştirici duygular* özellikle servis sektöründe kullanılan samimiyet, sevgi sadakat gibi gösterim kurallarının merkezini oluşturmaktadır. *Duyguların maskelenmesinde*, çalışanlardan kendi duygularını adeta susturmaları ve gereken her tür duygusal yoğunluğu göstermeleri arzulanmaktadır. Diğer iki duygusal normun aksine, *duyguların farklılaştırılma* normu grupta farklılaşmalara sebep olmaktadır (Kemper, 1984; Akt: Wharton ve Erickson, 1993) ve çalışanlardan diğerlerine huzursuzluk, endişe ve korku aşılama için şüpheli, itici ve katı olmaları beklenmektedir. Ayrıca duyguların farklılaştırılması gösterim normları, bütünleştirici ve maskeleyici duygulardan daha az iş rolü gerektirmektedir.

3.5.2. Duygusal Çelişki

Gerçekte hissedilen duygularla, kurumların sergilenmesini bekledikleri duygular arasındaki çatışmaya duygusal çelişki ya da uyumsuzluk (emotional dissonance) denmektedir (Middleton, 1989; Akt. Güngör, 2009). Çalışan kendisinden beklenen duygu ile bir yakınlık hissediyorsa, bu duyguyu sergilemek için daha az çaba harcayacaktır. Örneğin satmakta olduğu ürüne güvenen ve yararlı olduğunu düşünen bir satış elemanı bu işi yaparken daha az duygusal emek harcayacaktır. Fakat uzun zamandır ilgilendiği bir hastasını kaybeden bir hemşirenin nötr duygular sergilemesi daha zor olacağından daha fazla duygusal emek sarf etmesi gerekecektir (Morris ve Feldman, 1996).

Hoshschild'a (1983) göre duygusal emekte "gerçek benliğiyle" hissettikleriyle onun içsel ve dışsal yansımaları arasındaki fark çalışanı yabancılaşmaya götürebilir. Daha önce de belirtildiği gibi çalışandan sergilenmesi beklenen duygularla çalışanın duyguları ne kadar yakın ise o oranda artan duygusal uyum yaşanmaktadır.

Zapf (2002) duygusal emeğin hem iyi hem de kötü tarafları olduğunu belirterek, duygusal uyumsuzluğun bir stres kaynağı olduğunu ve bunun da duygusal tükenme ve iş tatminsizliği ile özdeşleştiğini ortaya koymaktadır. Bu yüzden de örgütlerin, duygusal uyumsuzluğun bedelini ödemeyi kabul etmeye razı olup olmadıklarına ya da olası olumsuz etkilerini önceden önlemeyi isteyip istemediklerine karar vermeleri gerekmektedir. Sonuç olarak tavsiye edilen şey şudur ki duygusal emeğin potansiyel olumsuz etkilerini azaltmak ve ya ortadan kaldırmak için konu örgütsel yeniden yapılandırmada açık bir biçimde değerlendirilmelidir. Örgütlerde kullanılan duygusal emeğin önemli bir konu olduğuna ve bu konunun psikolojik iyi olma haline engel olumsuz etkileri olduğuna dair yeterince delilin olduğu da açıklanmalıdır.

3.5.3. İçsel Süreç

Davranışsal gösterim yaklaşımlarının aksine içsel süreç yaklaşımında çalışanların duygusal gösterim sırasında yaşadıkları içsel süreçlere odaklanılmaktadır ve bu süreçte çalışanların ortaya koyduğu duygusal düzenleme yöntemlerine önem verilmektedir (Hoshschild, 1983). İş bağlamında ortaya konan yüzeysel ve derinden rol yapma gibi duygusal düzenleme stratejileri içsel durum ile davranışsal gösterim arasındaki bağlantıyı kurmaktadır (Glomb ve Tews, 2004). Yani duyguların istenilen yönde düzenlenmesi sağlanmaktadır.

Sheane de (2011) estetik emeğe dikkat çekerek, duygu yönetiminin de estetik emeğin de kültürel, durumsal ve öğrenilmiş olan sosyal ve sunumla ilgili kurallara dayanan kavramlar olduğunu belirtmektedir. Duygusal emek arzu edilen durumu yaratmak için hislerini tetikleyerek ya da bastırarak bireyin kendi düşüncelerini yönetmesini gerektiren içsel bir süreçtir. Duygular özel, kamusal, ücret karşılığı ve ya hiçbiri bağlamında yönetilmek zorunda kalınabilir.

3.6. Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Duygusal emeğin çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çünkü çalışanlar duygusal emek sarf etmek için bir çaba harcamak zorundadırlar. Ashforth ve Humphrey (1993) çalışanların, bu tür davranışları işlerinin bir parçası olarak rutin bir şekilde ve herhangi bir çaba sarf etmeden yapabileceklerini ileri sürmektedirler. Müşteri açısından bakıldığında Hochschild'ın (1983) söylediği gibi genel olarak duygusal emek iyidir. Zira hiçbir müşteri ciddi görünümlü bir garsonla, aksi bir memurla veya bir ricası olacak diye müşteri ile göz temasından kaçınan uçuş görevlisi ile uğraşmak istemez.

Diğer taraftan Hocschild (1983) duygusal emek sergilemenin çalışanlarda iş stresi yaratabileceğini ve onları tükenmeye götürebileceğini de ifade etmektedir. Ayrıca, kendini duygusal emek harcamaya zorlamak çalışanlarda kısa süre içinde duyguların yitirilmesine; uzun vadede ise ilaç kullanımı, yoğun alkol tüketimi, baş ağrıları, işe gelmeme ve cinsel fonksiyonlarda bozukluklara sebep olabileceğini eklemektedir. Bu durum, Delta Hava Yollarında çalışan bir hostes ile genç bir iş adamı arasında geçen diyalog örnek verilerek somutlaştırılmıştır. Kendisine neden gülümsemediğini soran iş adamına hostes: “Size neden gülümsemediğimi anlatacağım, ancak önce siz gülümseyin.” der ve iş adamının gülümsemesinden hemen sonra da “Şimdi bu halinizi on beş saat sürdürün.” diye ekler ve gider.

Rafaeli ve Sutton'ın (1987) kurumun belirlememiş olduğu gösterim kurallarına uyararak çalışmak, çalışanları bir takım olumsuz durumlardan uzak tutmakta ve ruhsal ve bedensel sağlıklarını korumalarını sağlamaktadır diyerek duygusal emeğin olumlu tarafına vurgu yapmaktadır. Buna ek olarak bazı kurumların prim usulüne göre hizmet sunmaları çalışanların da müşterilere yakın ve sıcak ilgi ile yaklaşmalarına, bu da daha çok mal satıp daha fazla para kazanmalarına sebep olmaktadır.

Duygusal emeğin en başta gelen olumsuz sonuçlarından biri duygusal uyumsuzluğun neden olduğu sorunlardır. Çalışanın kendi değerleri ile işteki rol talepleri çatışmakta, dolayısıyla da duygusal uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Bu durum tahsilat işi yapan mesleklerde sıkça görülmektedir. Çalışanlar borçlulara karşı acıma ve sempati duymaktadırlar ancak kurumları kendilerinden katı ve sert davranmalarını beklemektedir. Böyle bir durumda çalışan ya rol yaparak kendi değerlerinden uzaklaşıp kurumunun kendisinden beklediği duyguları sergileme çabasına girecek (duygusal uyumsuzluk); ya da yaşananların işin bir gereği olduğunu kabul ederek durumu içselleştireceklerdir. Farklı tepkiler gösterilse de her iki durumda da çalışan duygusal uyumsuzluğun sonucu olan stresi yaşayacaktır (Abraham, 1998; Morris ve Feldman, 1996). Copp (1998) da duygusal tükenmenin, çalışanların kendi duygularını ve müşterilerinin duygularını yönlendirmekte başarısız oldukları zaman ortaya çıktığını ifade etmektedir.

Duygusal emek süreci boyunca yaşanan içsel çatışmalar çalışanlarda bir takım sinir, depresyon, uykusuzluk gibi psikolojik sorunlar; mide ve bağırsak ağrıları gibi biyolojik hastalıklar ve alkol bağımlılığı, ilaç kullanımı ve işe geç gelme ya da işten kaçma gibi sosyal sorunlar ortaya çıkarabilmektedir (Abraham, 1998). Daha ileri boyutta ise çalışanlar tükenmişlik sendromu (burn-out) yaşayabilmektedirler. 2006 yılında Almanya'da yapılan bir araştırma, duygusal emek ile tükenmişlik sendromu arasında yakın bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuştur (Zapf ve Holz, 2006; Akt. Güngör, 2009).

Hochschild (1983), yüksek duygusal beklentilerin olumsuz psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklara sebep olabileceğini belirtmektedir. Duygu gösterim sıklığı, verilen hizmetin ne sıklıkla duygu gösterimine ihtiyaç göstermesi ile ilgili iken; bu sıklığın artması çalışanların gösterim kurallarına daha fazla önem vermesi beklentisini artırmaktadır.

Bu kapsamda gösterim kuralları, çalışanların değişik durumlar ve koşullardaki performansları için organizasyonların belirledikleri davranış standartları olmaktadır. İşin çok çeşitli duygu gösterimlerini gerektirmesi, çalışanların daha fazla duygu çeşitliliğine gereksinim duymalarını beraberinde getirecek ve bu anlamda duygusal emek harcama oranlarını da artıracaktır. Bu duygu çeşitliliğine olan ihtiyaç, çalışanlarda duygusal uyumsuzluk yaşanmasına sebep olabilecektir (Hochschild, 1983).

Duygusal emek gerektiren mesleklerin genel anlamda üç karakteristik özeliği vardır: Bunlardan birincisi, bu meslekler kamu ile yüz yüze ve ya sesli iletişim gerektiren mesleklerdir. İkincisi, bu mesleklerde çalışanlar memnuniyet ve korku gibi duygusal durum üretmek zorundadırlar. Üçüncüsü ise işverenlere eğitim ve rehberlik yolu ile çalışanların duygusal faaliyetleri üzerinde belirli bir düzeyde kontrol sağlama olanağı sunmalarıdır (Hochschild, 1983). Öğretmenlik mesleği bu özelliklerin üçünü de karşılar niteliktedir.

Beğenirbaş ve Meydan (2012), öğretmenliğin duygusal emek gerektiren bir meslek olduğunu ifade ederek, onların duygu durumlarının göz önünde bulundurulmasının daha etkin, özverili ve gönüllülük esasına dayalı olarak ilave görevler üstlenmelerinde önem arz ettiğini ifade etmektedirler. Ayrıca öğretmenleri sahte ve yapmacık duygulara zorlayacak kurallar ve davranış kalıplarının okullarda uzak tutulması gereken bir unsur olduğu; bunların yerine, demokratik, katılımcı ve istisnalarla yönetim anlayışının yerleştirilerek öğretmenlerin doğal ve içten gelen duygularını ön plana çıkaracak tarzda bir uygulamanın doğru olacağı savunulmaktadır.

Öğretme eylemi yüksek düzeyde duygusal emek gerektirdiği için, öğretmenler duygusal tükenmişlik riski ile karşı karşıyadırlar. Kişilik, duygusal emek ve duygusal tükenmişlik için önemli bir öngörüdür. Bu yüzden de öğretmenlerin duygusal durumlarının dikkate alınması gerekir ve ulusal eğitim kurum ve kuruluşları duygusal emeğin olumsuz etkilerini azaltmak için motive edici faktörler geliştirmelidir (Basım, Beğenirbaş ve Yalçın, 2013).

Price (2001), öğretmenlerin duygusal emeğinin Hochschild tarafından tanımlanan duygusal emekle çok az alakalı olduğunu ileri sürmektedir. Bir öğretmen nadiren okul rutininin dışına çıkabilir. Aksi takdirde gözü arkada kalır. Ticari servis sektöründeki duygusal emeğin aksine, öğretmenler, belirli bir duygusal performans kullanarak ya da üstü kapalı duygusal sözleşme ile duygularını kullanarak somut bir ürün satma işini yapmamaktadırlar. Terapist ya da danışman olmadıkları gibi, duygusal emeği öncelikli olarak duygusal durumlarını değiştirmek ve ya düzeltmek için yönlendirmemektedir. Bununla birlikte öğretmenlere, öğrencilerine duygusal destek vermeleri ve onlarda duygusal değişim meydana getirmeleri için ayrıca bir ödeme de yapılmamaktadır. Öğretmenler sosyal baskıyı çok daha fazla hissetmelerinden dolayı şüphesiz ki mustarip olmaktadır.

Wrobel'e (2013) göre empati yapan öğretmenler yüzeysel rol yapmasalar bile derin düzeyde duygusal emek gösterdikleri için duygusal tükenmişlik hissedebilirler. Empati kuran öğretmenlerin endişeli, karamsar ya da kaygılı öğrencilerle tamamen iç içe olma ihtimalleri yüksektir. Bundan dolayı da duygusal emekten zarar görebilmektedirler. Tüm bu sebeplerden dolayı öğretmenlerin, empati yapmanın başarı için gerekli yetkinliklerinden biri olduğunu ancak bunun da olumsuz sonuçlara yol açabileceğini anlamalarını sağlamak hayati önem taşımaktadır.

Özellikle ticari mesleklerle karşılaştırıldığında, öğretmenlerin gösterdikleri duygusal emeğin bir takım ayırt edici özellikleri vardır. İlk olarak, ticari hizmetlerdeki müşterilerle olan iletişimin aksine öğrencilerle olan iletişim çoğunlukla uzun süreli, tekrarlanan ve yoğun bir etkileşimdir. Sürekli olarak öğrencilerin yanlış davranışlarına maruz kalırlar. Diğer mesleklerin aksine harici motivasyon araçlarının olmamasından dolayı da duygusal emek sergilerler. Okullar tarafından dayatılan duygusal gösterim kuralları diğer mesleklerdeki kısıyla kesin ve net değildirler (Wrobel, 2013).

3.7. Örgütsel Politika Algısı ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki

Bir örgütteki faaliyetlerin politik mi yoksa politik değil mi olduğunu ayırt etmek kolay değildir. Bireylerin kendi ilişkilerini geliştirmeye yönelik davranışları onların politik davrandıkları anlamına gelmektedir (Frost, 1987). Yani niyet temelinde bir ayırım yapılabilir. Örgüt kurallarının ve rehberlik edecek politikaların yokluğunda işgörenler kendi kurallarını geliştirmektedirler. Bu da geliştirilen kuralların kişilerin kendilerine hizmet ettiği ve onların kendi durumlarını iyileştirdiği anlamına gelmektedir (Kacmar ve Carlson, 1997). Kaynakları sınırlı örgütlerde politik bir ortam kaçınılmazdır. Pek çok örgütün de en azından belirli bir alanda sınırlı kaynağı olduğu için içinde politik faaliyetlerin görülmesinin kuvvetli ihtimal olduğu ayrıca kural ve düzenlemelerin olmadığı örgütlerde politik davranışların arttığı daha önce de ifade edilmişti.

Çalışanlar bir taraftan örgüt içinde kendilerine bir yer edinebilme mücadelesi verirken diğer taraftan onlardan başkalarının memnuniyeti için gerçek duygularından uzaklaşmaları istenmektedir. Beğenirbaş ve Meydan'a (2012) göre örgüt çalışanlarının hizmet alanlara karşı sergilemiş oldukları duygu gösterimlerinin önemi giderek artmaktadır. Örgütler de haliyle çalışanlarından müşterileri memnuniyetini en üst

seviyede tutmalarını istemekte ve bunu işlerinin bir gereği olarak onlardan beklemektedirler. Çalışanların olumlu duygu gösterimleri ile müşterilere davranmaları hizmet kalitesini arttıran bir fonksiyon olarak düşünülmektedir. Çünkü hem bireylerin örgütlerine yaptıkları gönüllülük esasına dayalı olumlu katkılar, hem de duygu gösterimlerinin o örgüte etkili, verimli ve kaliteli hizmetler üretebilmeleri için önemli değerler katabileceği düşünülmektedir.

Özkalp ve Kırel (2011) bir örgütte politik davranışlar ne kadar çok algılanırsa o kadar çok bu davranışa girme eğilimi arttığını ve özellikle astlar, üstler arasında var olan bu politik davranışları algıladıklarında, üstlerine olan güvenlerini kaybettiklerini ileri sürmektedirler. Yani koşullara bağlı olarak bireyler ya çok politikleşmekte ya da politika ile ilgilenmemektedirler. İyi yapılanmış ve gerekli düzenlemelerin iyi yapıldığı örgütlerde politik faaliyetlere ihtiyaç duyulmayabilmektedir.

Kendilerinden duygusal emek gösteriminde bulunmaları istenen çalışanlar üstlerine olan güvenleri ölçüsünde bu tür çaba içine gireceklerdir. Çünkü bir bireyi fiziki olarak bir işi yapmaya zorlamak mümkünken, kişinin duygularını işin içine katmak zorlamadan daha çok bireyin bunu yapmayı istemesine bağlıdır. Price (2001) da öğretmenlerin nadiren rutinin dışına çıktığını ifade ederek duygusal emeği farklı bir bakış açısı ile değerlendirmektedir. Polat (2009) okullarda içinden geldiği şekilde davranan yani öğrencilere, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere gösterdiği duyguları kendiliğinden ve samimi olarak ortaya çıkararak öğretmenlerin çalışma ortamlarından memnuniyet duyduklarını ve zevk aldıklarını belirtmektedir. Örgütteki politik faaliyetlerin ve davranışların duygusal emeğin boyutlarını nasıl etkilediği cevaplanması gereken sorulardan biridir.

3.8. Konu ile İlgili Yapılmış Araştırmalar

3.8.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

3.8.1.1. Örgütsel Politika Algısı ile İlgili Çalışmalar

Erol (2014), Eğitim Fakültelerinde Örgütsel İklim İle Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişki konulu araştırmasında, eğitim fakültelerinde çalışan öğretim elemanlarının örgütsel iklim algıları ile örgütsel politika algıları arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlayan bir araştırma yapmıştır. Araştırma kapsamında 866 öğretim elemanına ulaşmıştır. Araştırmanın verilerini, "Örgütsel İklim Ölçeği-ÖİÖ" ve "Örgütsel Politika Algısı Ölçeği-POPS" kullanarak web temelli anket yolu ile

toplamaştır. Araştırma sonucunda Eğitim fakültelerinde bürokratik iklimin hâkim olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel iklime dair görüşleri arasında unvan, yöneticilik durumu ve yöneticilik çeşidi değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Eğitim fakültelerinde politik davranışın var olduğu ve sıklıkla seviyesinde algılandığı görülmüştür.

Yaldıran (2011) yaptığı çalışmada çalışanların örgütsel politika algılarının, mevcut işyerinde mobbing olgusunun oluşumuna etkilerini incelemiştir. Tüm ölçek soruları, demografik sorular da eklenerek, bir ankette birleştirmiş ve toplam 63 soru 379 çalışana uygulamıştır. Elde edilen sonuçlar, çalışanların örgütsel politika algılarıyla, iş yerlerinde mobbing olgusunun oluşumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

İşcan (2005a), örgütsel politika algısı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek için çalıştığı araştırmasında 104 farklı örgütteki 456 çalışanın görüşüne başvurmuştur. Yaptığı ikinci araştırmasında İşcan (2005b), yönetsel 59 değerlerin ve iş tatmininin yöneticilerin örgütsel politikayı ahlaki bulup bulmama tercihlerine etkisini ortaya çıkarmak için 192 yönetici üzerinde çalışmıştır.

İşcan (2005a) yaptığı ilk araştırma sonucunda örgütsel politika algısındaki artışın çalışanların örgütsel adalet algısını azaltıp işten ayrılma niyetini arttırdığı bulunmuştur. İkinci çalışmada İşcan (2005b), yönetsel değerler ve iş tatmini ile yöneticilerin örgütsel politikanın ahlakiliğine ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışmada erkek yöneticilerin kadın yöneticilere, kıdemi yüksek yöneticilerin de kıdemi düşük olanlara kıyasla örgütsel politikayı daha ahlaki bir olgu olarak değerlendirdikleri ortaya konulmuştur.

Bursalı (2008), çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkiyi incelemiştir. Araştırmayı gerçekleştirmek için ticari örgütlerde görevli 260 yönetici ve 90 çalışandan veri toplanmıştır. Katılımcılara çalışanların örgütsel politikayı nasıl tanımladıkları, hangi durumların politik davranışlara yol açtığı ve politikanın birey ve performans üzerindeki etkilerine yönelik sorular sorulmuştur.

Bursalı (2008) tarafından yapılan çalışmada örgütsel politika algısı ile politik davranışlar arasında çift taraflı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel politika algısı düzeyleri incelenmiş ve neticede

de, ortalama değerlerinin tüm boyutlar açısından çok yüksek olmadığı tespit edilmiştir. Bazı katılımcıların, örgütlerde politikaların oluşması ve engellenmesinde örgüt büyüklüğünü temel unsur olarak değerlendirmeleri, diğerlerinin de iklimin ve kültürün daha önemli bir unsur olduğunu düşünmeleri araştırmanın ilginç olan tarafıdır.

Bursalı ve Bağcı (2011), alışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmayı gerçekleştirmek için özel ve kamu sektöründe farklı alanlarda ve işletmelerde çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile yönetici olmayan personelden toplanan 350 adet soru formu araştırma kapsamına alınmıştır. Örgütsel politika algısı kapsamında çıkarıcılık, yükselmek için gerekeni yapmak, örgüt politikaları ve uygulamaları üst'n ve çalışma arkadaşının davranışı ile terfi ve maaş uygulamalarına yönelik politik algıları ölçülmeye çalışılırken, politik davranış kapsamında ise hiyerarşiye, baskı kurmaya ve destek (ağ) oluşturmaya yönelik taktik düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Regresyon analizi sonuçları, çalışanların politik algıları ile sergilenen politik davranışlar arasında çeşitli boyutlar acısından karşılıklı ve önemli ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Doğan (1997) araştırmasında örgütsel politika algısının, örgütsel davranış değişkenlerinden olan örgüte bağlılık, iş tatmini, işe kendini verme, işe bağlı endişe ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi ve bu ilişkilere Makyavelizm'in yaptığı etkiyi araştırmıştır. Örgütsel politika algısının, Makyavelizm ve işe kendini verme hariç, diğer örgütsel davranış değişkenleriyle anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Örgütsel politika algısının örgüte bağlılık ve işe bağlı endişedeki değişkenliğe anlamlı bir katkısı olduğunu bulmuştur.

Demirtaş (2013) yatığı çalışmada, etik liderlik davranışlarının etik iklim algısına olan etkisinde, örgütsel politik algılamaların aracı (mediating) rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini, havacılık alanında faaliyet gösteren üç adet lojistik destek merkezindeki 547 kişi oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, etik liderlik davranışlarının, bağımsızlık etik iklim boyutu hariç, etik iklim alt boyutlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, etik liderlik davranışlarının dolaylı etkisinde, örgütsel politik algılamaların aracı bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Alkan (2015) alışmasında, alışanların Zorunlu Vatandaşlık Davranışı (ZVD) sergileyip sergilemediklerini araştırmayı, ZVD'ye sebep olabilecek olası baskı unsurlarını belirlemeyi ve Psikolojik Güvenlik (PG) ile rgtsel Politika Algısının

(ÖPA) ZVD ile ilişkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma dahilinde hazırladığı anketi, ağırlıklı olarak bankacılık/finans firmalarında çalışan 170 katılımcıya uygulamıştır. Araştırma sonucunda PG'nin ZVD üzerinde anlamlı bir katkısı bulunmamıştır. Ancak ÖPA'nın ZVD üzerinde anlamlı katkısı bulunmuştur.

3.8.1.2. Duygusal Emek ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Ülkemiz duygusal emek hakkında yapılmış çalışma sayısı oldukça azdır ve bu çalışmalarda kullanılan ölçekler ile bu ölçeklerin boyutları birbirinden farklıdır. Daha önce de ifade edildiği gibi Çukur (2009) tarafından geliştirilen ölçek 20 madde ve 4 alt boyuttan oluşmaktayken; Öz (2007) tarafından çeviri ve uyarlaması yapılan duygusal emek ölçeği 19 madde ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Köksel'in (2009) çevirisini ve uyarlamasını yaptığı duygusal emek ölçeği ise 26 madde ile 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan duygusal emek ölçeği ise 13 madde ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır.

Çukur (2009) tarafından, alandaki ilgili kuramsal tartışmalar ve ölçek geliştirme çalışmaları çerçevesinde doğrudan öğretmenlik mesleği bağlamında Duygusal Emek Ölçeği geliştirmek ve bu ölçeğin güvenilirlik/geçerliliğini ortaya koymak amacı ile Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği geliştirilmiştir. Yapılan çalışmanın iki amacından birisi kritik iş olayları sürecinde ortaya çıkan duygusal düzenleme stratejilerine dayanarak, öğretmenlerin sergilediği duygusal işçiliği belirlemeye yönelik ölçek geliştirmek (Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği, ÖDİÖ) ve bu ölçeğin geçerlik-güvenirliğini ortaya koymaktır.

Diğeri ise, duygusal sapmanın, Diefendorff vd. (2005) tarafından ortaya konan diğer üç duygusal işçilik yöntemi (DRY, YRY ve DD) yanında duygusal işçiliğin farklı bir boyutu olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceğini sorgulamak olmuştur. Çalışma örneklemini farklı liselerde ve dallarda çalışan 190 öğretmenden oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları; öğretmen örnekleminde yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, otomatik duygu düzenleme ve duygusal sapma olmak üzere önerilen dört boyutlu faktör yapısını destekler yöndedir.

Basım ve Beğenirbaş (2012), Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen Duygusal Emek Ölçeği'nin, Türkçeye uyarlanması kapsamında, güvenilirlik ve geçerlilik değerleri ile ilgili bulguları içeren bir çalışma yapmışlardır. Çalışma, iki farklı örneklemden (n=152, n=273) alınan verilerle yürütülmüştür. Analizler sonucunda,

ölçeğin orijinal faktör yapılanmasına uygun biçimde yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular alt boyutlarından oluşan üç faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca, tükenmişlik ölçeğinden istifade edilerek, ölçeğin ölçüt bağımlı geçerliliği de sağlanmıştır. Güvenilirlik analizleri sonucunda ise ölçeğin tümü için Cronbach Alfa katsayısı, her iki örneklem için ,80 olarak hesaplanmıştır.

Beğenirbaş ve Meydan (2012), Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma başlıklı çalışma yapmışlardır. Çalışmada öğretmenlerin duygusal emek gösterimlerinin, onların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (ÖVD) üzerine etkileri araştırılmıştır. Çalışmaya Ankara ilinde görev yapan 169 ortaöğretim öğretmeni dâhil edilmiştir ve çalışmada, duygusal emeğin alt boyutları bazında, kişiye ve örgüte yönelik ÖVD'ye etkileri de ortaya konulmuştur. Mevcut çalışmada, duygusal emeğin ölçümüne bir alternatif sunmak üzere Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen ölçeğe odaklanılmasının sebebi, anılan ölçeğin diğer çalışmalardan farklı olarak, duygusal emeğin doğal duygular boyutuna yer vermiş olmasıdır.

Man ve Öz (2007), çalışmada birer kârlılık kaynağı olarak kullanılan çalışan duygularının, aktörleri üzerinde ne tür bir etki oluşturduğu, iki bankanın çağrı merkezi çalışanlarının emek süreçleri inceleyerek değerlendirilmeye çalışmıştır. Çalışma Türkiye'nin biri yerli, biri yabancı sermayeli iki büyük bankasının çağrı merkezi çalışanları ile yapılan anket çalışması, ilgili bankaların yöneticilerinin tutumlarından dolayı tüm çalışanlar üzerinde değil, sınırlı sayıda çalışan üzerinde yapılmak durumunda kalınmıştır. İki banka çağrı merkezi çalışanlarından kısıtlı bir örnekleme görüşmek mümkün olmuştur. A Bankası Çağrı Merkezi'nde çalışan 300 kişinin 50'si ile, B Bankası Çağrı Merkezi'nde ise çalışan 520 kişinin 37'si ile anket, ayrıca her iki bankadan birer kişi ile de derinlemesine mülakat yapılmıştır.

Basım vd. (2013), duygusal emek kavramı çerçevesinde öğretmenlerin kişilik özelliklerinin onların duygusal tükenmelerine etkisini araştırmışlardır. Ankara ve Eskişehir'de ilköğretim ve lise seviyesinde 44 okuldan 798 öğretmen üzerinde yapılan çalışmanın regresyon analizi sonuçlarına göre ruhsal bozukluk ve dışadönüklüğün duygusal tükenmeyi doğrudan etkilediği fakat kişiliğin diğer özelliklerinin duygusal tükenmeye etki etmediği tespit edilmiştir.

Baş (2012) çalışmasında, duygusal emek ve müşteri memnuniyeti ilişkisini engelli turizm pazarında hizmet eden personel ve hizmeti satın alan engelli müşterilere anket uygulanarak belirlemeye çalışmıştır. Çalışmanın örnekleminde engelli turistlere uygulanan 315 anket ile engelli turistlere hizmet etmiş olan personele uygulanan 299 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Çalışmanın sonucunda, engelli bireylerin duygusal çaba ve duygusal çelişki düzeyi ile yaş faktörü arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Duygusal çaba düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Özkan (2012) çalışmasında duygusal emek öncelleri, duygusal emek davranışları, duygusal uyumsuzluk ve duygusal emeğe bağlı iş doyumunu ile örgütsel iletişim doyumunu arasındaki ilişkileri ortaya koymayı ve elde edilen bulgular doğrultusunda uygun öneriler geliştirmeyi amaçlamıştır. Katılımcılara 5 bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, çağrı merkezlerinin duygusal emek yoğun çalışma alanlarından biri olduğunu doğrulamaktadır. Duygusal emek sürecine bağlı olarak duygusal uyumsuzluğun yüksek ve duygusal emeğe bağlı iş doyumunun ve örgütsel iletişim doyumunun düşük bulunduğu elde edilen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Köksel (2009) yaptığı çalışmada, müşterilerle birebir iletişim halinde olan işgörenlerin, duygu gösterimlerini örgüt tarafından belirlenen standartlara uygun hale getirme sürecinde harcadıkları çaba olarak tanımlanan duygusal emek kavramının, çalışanların iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkilerinin incelenmeyi amaçlamıştır. Manisa ilinde gerçekleştirilen alan çalışmasının örneklemini, 136 doktordan oluşmaktadır. Araştırmadan elde ettiği verilere uyguladığı analizler sonucunda, duygusal emek gösterimi sırasında yüzeysel davranış göstermenin işgörenlerin tükenmişlik seviyelerini artırıp iş doyumlarını düşürdüğü yönünde bulgular elde etmiştir.

3.8.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

3.8.2.1. Örgütsel Politika Algısı ile İlgili Çalışmalar

Ferris, Russ, ve Fandt (1989) araştırmalarında, politik davranış ile davranışın algılanması arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkarmışlardır. Çalışanlar tarafından örgütün politik olarak algılanmasının, onların iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğunu belirterek, işten ayrılma niyetleri üzerinde de olumlu bir etkisinin olduğunu keşfetmişlerdir.

Ferris ve Kaçmar (1992), çalışanların örgütsel politika algılarını etkileyen kişisel ve durumsal faktörleri irdelemek amacı ile iki çalışma yapmışlardır. Bu çalışmalar Ferris vd.'nin (1989) örgütsel politika algıları modeli ürününe dayanmaktadır. Birinci çalışmaları, geri besleme, iş otonomisi, beceri farklılığı ve terfi fırsatının, örgütten kaynaklanan değişkeni kontrol ettikten sonra, örgütsel politika algısının tanımlanma değişkeninde belirgin bir şekilde katkıda bulunduğunu göstermektedir.

İkinci çalışmalarında, öncekilerin daha sadeleştirilmiş bir analizini ve politik algıların sonuçlarını sunmak için örgütsel politika algısının yeni geliştirilmiş bir ölçümünü kullanmışlardır. Ayrıca örgütsel politika algısının kavramsallaştırma ve doğasını araştırmayı hedeflemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, hem etkin politik davranış hem de politikanın algılanması biçiminde olsun, örgütsel politikaların varlığının, çalışanlar üzerinde anlamlı ve büyük ölçüde olumsuz etkilere yol açacağı belirtilmiştir.

Ferris ve Kacmar'ın (1992) öne sürdüğü örgütsel politika algısı modeli, Ferris ve arkadaşları (1996) tarafından test edilmiştir. Araştırmaları sonucunda, modelin geçerliliğini kabul eden güçlü dayanaklar bulmuşlar ve örgütsel politika algısını çalışma ortamındaki stresin potansiyel kaynağı olarak belirlemişlerdir.

POPS'un ilk hali olan Kacmar ve Ferris'e (1991) ait ölçeğin geçerliği, güvenilirliği ve diğer boyutları Kacmar & Carlson (1997) tarafından ölçülmek için bir araştırma yapılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar, POPS'un orijinal bölümlerinden bazılarının etkisiz olduğunu göstermiştir. Bu bölümlerin kaldırılmasının veya yerine yenilerinin eklenmesinin gerektiği savunulmuştur. Bu yüzden POPS'un sadeleştirilmiş ve yeniden gözden geçirilmiş bir versiyonunu oluşturmak için bazı orijinal bölümleri silmişler ve ek bölümler oluşturmuşlardır.

Vigoda (2000) tarafından İsrail'deki kamu sektöründe çalışan 303 katılımcıdan toplanan verilerle örgütsel politika açısından çalışanların davranışlarının anlaşılmasının hedeflendiği araştırmada örgütsel politika algısı ve iş tutumları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel politika algısının; iş tutumlarıyla (iş doyumu, örgütsel bağlılık gibi) negatif bir ilişkisi, işten ayrılma niyetiyle pozitif bir ilişkisi ve ihmalkâr davranışlar ile güçlü pozitif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.

Politik davranış ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, Vigoda ve Cohen (2002) politik davranış ve örgütsel politika algısının aynı örgütsel iklime dayandıklarını tespit etmişlerdir. Bu yüzden de aralarında pozitif yönlü bir ilişki olmasının beklendiğini ileri sürmüşlerdir ve araştırmalarında bu tespiti destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir.

Hochwarter (2003) ise araştırmasında, çalışanların politik algılarının yüksek olduğu durumlarda, politik faaliyetlerle uğraşmalarının iş doyumları ile örgüte olan bağlılıklarını artırdığını; buna karşılık politikanın düşük olarak algılandığı durumlarda, politik davranışlarda bulunan bireylerin iş tatmini ile örgüte olan bağlılıklarının düştüğünü tespit etmiştir (Akt. Erol, 2014).

3.8.2.2. Duygusal Emek ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Tracy ve Tracy (1998) Amerika'nın Citywest şehrinde 911 çağrı merkezi çalışanları üzerinde acil iletişim merkezinin duygusal ücret atmosferinde insan duygularını anlama, tanımlama ve yönetmeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Duygusal emek ve örgütsel tükenmişlik üzerine önceden yapılan araştırmalar incelendikten sonra, esasları, nitelikli metotları ve çalışanların rolü tanımlanmıştır. Çalışmanın özünü örgütün duygusal kuralları ve çağrı merkezi çalışanlarının duygularını yönlendirmek için kullandıkları iletişim araçları oluşturmaktadır. Elde ettikleri sonuçlara göre çağrı merkezi çalışanları yedi duygusal emek tekniği kullanmaktadırlar. Bunlar: sözsüz iletişim, arayanlara tavsiyede bulunma, arayanın önceliğini belirleme, kendi kendine konuşma, arayan hakkında diğer çalışanlarla değerlendirme konuşması, şakalaşma ve hikaye anlatmadır.

Barger ve Grandey (2006), önceki duygusal durum çalışmaları olan “Neden Güler Yüzle Hizmet” konusunda tatmin edici cevaplar arandığı belirterek servis sektörü çalışanlarının taklit etme ve ruh hallerini incelemişler ve alınan servis kalitesi aracılığı ile bu mekanizmanın kapsamlı bir çalışmasını sunmuşlardır. Çalışanların ve müşterilerin gerçek servis ortamlarında gülümseme uzunlukları üç açıdan bağımsız kodlayıcılar tarafından kayıt altına alınmıştır ve 173 müşteri anketleri tamamlamıştır. Taklitçiliğin etkilerinin müşterilere değil sadece servis kalitesine değer kattığı sonucunu elde etmişlerdir.

Brotheridge ve Grandey (2002) olumsuz duygulanım etkilerinin ötesinde tükenmişliğin işaretçisi olarak duygusal emeğin iki yönünü karşılaştırmışlardır. Bunlar:

iş odaklı duygusal emek (işin gerektirdiği duygusal gösterimler) ve çalışan odaklı (duyguların düzenlenmesi ve duygusal gösterim) duygusal emektir. Elde edilen sonuçlar göre, çalışma hayatının doğasında tükenmişlik alanına yönelik duygusal farklılıkların olduğunu ortaya çıkmıştır. Duygusal istekler ve duygu yönetim stillerinin de sadece stres değil olumlu sonuçlar da yaratabileceği saptanmıştır.

Townsend (2008) müşterilerle yüz yüze ve ya sesli iletişimin açık bir biçimde görülmediği zamanlarda kullanılan duygusal emeğe yönelik yapılan araştırma sayısının az olduğunu ifade ederek birliktelik kültürü oluşturmak için güçlü yönetsel teşebbüste bulunan bir gıda işleme fabrikası çalışanlarından veri toplamıştır. Çalışanların bu kültür içerisindeki etkileşimleri sırasında önemli bir duygusal emek düzeyi ile yüz yüze geldiklerini tespit etmiştir. Ayrıca servis sektöründe tespit edilen aksine çalışanların, karşılaşılan duygusal emeğe farklı tepkiler verdikleri ve duygusal emeğin hepsinin onlar için olumsuz bir durum teşkil etmediği saptanmıştır.

Rupp ve diğerleri (2008) müşterilerin, servis çalışanlarının duygusal emeği üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Almanya'daki 152 banka çalışanı ile yapılan araştırmanın sonucuna göre müşteriler banka çalışanları tarafında potansiyel haksızlık kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Haksız müşterilerle karşı karşıya gelen banka çalışanlarında, neyin duygusal düzenleme stratejisi kullanmaya yol açtığını saptamaya yönelik yeni çalışmalar yapılması gerektiği sonucu elde edilmiştir.

Wrobel (2013), empati, duygusal emek ve duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmasında duygusal emeğin yüzeysel ve derinden rol yapma boyutlarının ikisini de dikkate almış ve öğretmenlerde duygusal emeğin duygusal tükenme ve empati arasındaki ilişkiye vasıta olup olmadığı irdelenmiştir. Çalışmasının diğer amacı ise empati ve duygusal tükenme arasındaki ilişkide ruh hali düzenleme stratejilerinin aracı olma rolünü analiz etmek olmuştur. Sonuçta her iki duygusal emek türünün, olumsuz ruh halinin ve duygusal tükenmenin pozitif olarak birbirleri ile bağlantılı olduğu ortaya konmuştur. Yapılan çalışma ayrıca öğretmen tükenmişliğinin gelişiminde, duygusal emek ve empatinin rolünde sezgi sağlamıştır.

Bütün duygusal emek tanımları Arlie Hochschild'ın (1983) ufuk açan eseri ile başlamaktadır. Duygusal emek konusunda cevaplanması gereken daha çok soru bulunmaktadır. Devlet vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerine karşı daha sorumlu olmak

için daha çok çaba harcadıkça *güler yüzle hizmet sunmak* deyimini daha fazla işitilmektedir. Her geçen gün güler yüzle hizmet sunmak için gerekli yetenek ve beceriler hakkında daha fazla şey öğrenme ihtiyacı duyulmaktadır. Çalışanların eğitimi, geliştirilmesi ve idame ettirilmeleri insan sermayesinde önemli değişkenlerdir ve bu bilgi birikiminden yararlanılacaktır (Mastracci vd., 2006).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlayan araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli geçmişte olan ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu şekilde tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 1995).

4.2. Evren

Araştırmanın evreni 2014–2015 eğitim öğretim yılında Uşak il merkezindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Uşak il merkezindeki toplam 37 ortaokuldaki 936 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

4.3. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Uşak ilinde görev yapan 370 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabilir örnekleme yoluna gidilmiştir. Örneklem seçiminde kuramsal örneklem büyüklüğü çizelgesinden yararlanılmıştır. Çizelgede 5000 kişilik evrende %95’lik güven düzeyi, $\alpha=.05$ anlamlılık ve %5’lik hoşgörü düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 356 kişi olarak belirtilmiştir (Balcı, 2011). Uşak il merkezindeki 936 öğretmen evren olarak alındığında %95’lik güven düzeyi, $\alpha=.05$ anlamlılık ve %5’lik hoşgörü düzeyi için örneklem büyüklüğü 273 öğretmen olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada kolay ulaşılabilir örnekleme yoluna gidilmiştir. Örneklem sayısına ulaşabilmek için okullara 450 adet anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden 405 tanesi geri dönmüştür. Araştırma sonuçları ile ilgili olarak bir yargıya varılabilmesi için anketlerin % 80 oranında geri dönmesi gerekmektedir (Balcı, 2011). Çalışmada 405 anket toplan dağıtılan anket sayısının %90’ını oluşturduğu için bu koşulu sağladığı ve evren hakkında bir yargıya varılabileceği tespit edilmiştir. Geri

dönen ölçekler araştırmacı tarafından titizlikle incelenmiş, boş cevap bulunan ya da uygun cevaplanmamış 35 ölçek araştırmadan çıkarılarak, 370 tanesi değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Örneklemi oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, řu an çalıştıkları okuldaki çalışma süreleri ve okuldaki öğretmen sayısı gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik verilere ilişkin frekans ve yüzde tablosu

| Demografik Özellik | | Sayı | Yüzde (%) |
|---------------------------------|----------------------|------|-------------|
| Cinsiyet | Kadın | 175 | 47,3 |
| | Erkek | 195 | 52,7 |
| Mesleki Kıdem | 1-10 Yıl | 159 | 43,0 |
| | 11-20 Yıl | 144 | 38,9 |
| | 21 Yıl ve daha fazla | 67 | 18,1 |
| Okuldaki çalışma süresi | 1-3 yıl | 237 | 64,1 |
| | 4-6 yıl | 67 | 18,1 |
| | 7-+ yıl | 66 | 17,8 |
| Okuldaki öğretmen sayısı | 1-30 öğretmen | 89 | 24,1 |
| | 31 ve üzeri öğretmen | 281 | 75,9 |

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin **cinsiyetlerine göre** 175’inin (%47,3) kadın, 195’inin (%52,7) erkek olduğu görölmektedir.

Mesleki kıdeme göre, kıdemi 1-10 yıl olan öğretmen sayısı 159, oranı %43,0; 11-20 yıl olan öğretmen sayısı 144, oranı %38,9; 21 yıl ve daha fazla olan öğretmen sayısı 67, oranı % 18,1 olarak tespit edilmiştir.

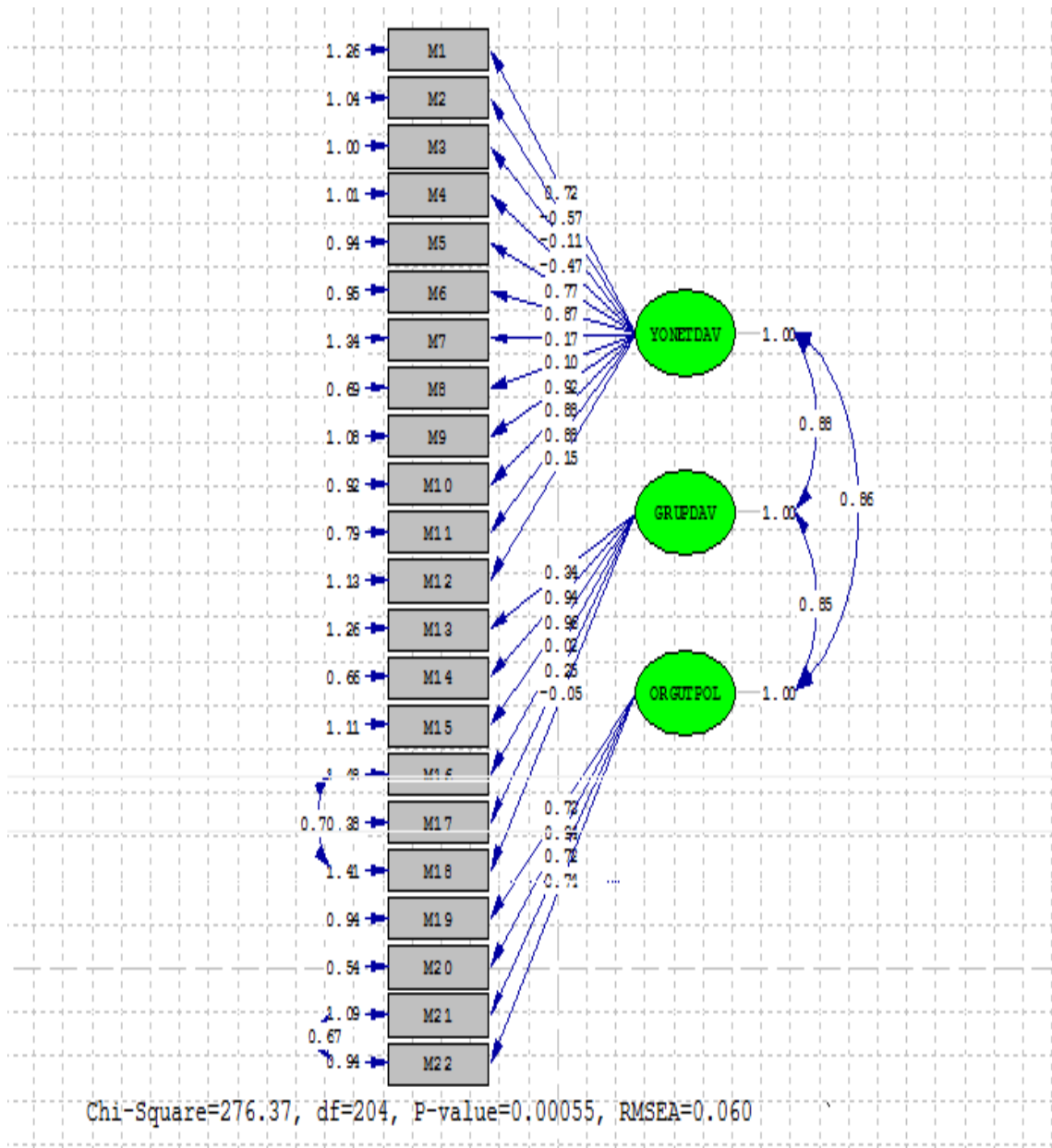
Aynı okuldaki çalışma süresi 1-3 yıl olan öğretmen sayısı 237, oranı %64,1; 4-6 yıl olan öğretmen sayısı 67, oranı %18,1; 7 yıl ve daha fazla olan öğretmen sayısı 66, oranı % 17,8’ dir. Bu verileri incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerden büyük bir çoğunluğunun okuldaki çalışma süreleri 3 yıl ve daha azdır.

Öğretmenlerin okullarında çalışan öğretmen sayısına göre, okulda çalışan öğretmen sayısı 1-30 öğretmen olan öğretmen sayısı 89, oranı %24,1; 31 öğretmen ve daha fazla öğretmen çalışan okullardaki öğretmen sayısı 281, oranı % 75,9’ dur.

4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki değişken olduğundan veri toplama aracı olarak iki farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırmada veriler tarafından Ferris ve Kacmar (1992) tarafından geliştirilen Örgütsel Politika Algısı Ölçeği (POPS) ve Çukur (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Öğretmenlerin Duygusal İşçilik Ölçeği (ÖDİÖ) ile toplanmıştır.

Örgütsel Politika Algısı Ölçeği bu araştırma için Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek için öncelikle Ferris ve Kacmar'dan (1992) mail yoluyla izin alınmıştır. Daha sonra ölçek her iki dile hakim üç alan uzmanı tarafından "çeviri-geri çeviri" yöntemi kullanılarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra ölçek ölçekteki madde sayısı göz önüne alınarak liselerde görev yapan 140 öğretmene uygulanmıştır. Elde edilen veriler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) elde edilen verilerin, daha önce farklı çalışmalarda kullanılmış olan yapıya uyup uymadığını belirlemek için yapılmaktadır. Bir başka anlatımla DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar (Seçer, 2013). Şencan' a göre, doğrulayıcı faktör analizi modelin ve faktör yapısının geçerliliği konusunda kuramsal olarak çok daha sağlıklı bilgiler vermesi nedeniyle açımlayıcı faktör analizine göre daha güçlü bir analizdir (Çokluk ve ark., 2012). DFA sonucunda faktörlere ait olan değişkenlerin standardize faktör yüklerinin 0.70'ten yüksek bir değer alması tercih edilmekte, 0.40 değerinin altındaki standardize faktör yükleri tercih edilmemektedir. t değerlerinin de 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olması gerekmektedir (Akyüz, 2012). Örgütsel Politika Algısı Ölçeği 'nin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda Şekil 3'te verilmiştir.



Şekil 3. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği DFA Sonuçları

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Örgütsel Politika Algısı Ölçeği'nin uyum değerleri Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Örgütsel Politika Algısı Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri

| Uyum Ölçüleri | Gerçekleşen Uyum Değerleri |
|-------------------------|----------------------------|
| Chi-Square (χ^2) | 276.37 |
| P | .000 |
| Df | 204 |
| X ² /df | 1,35 |
| CFI | 0,89 |
| GFI | 0,80 |
| AGFI | 0,75 |
| NFI | 0,77 |
| NNFI | 0,83 |
| RMR | 0,12 |
| SRMR | 0,08 |
| RMSEA | .060 |

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan uyum iyiliği indeksi değerleri, test edilen modelin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Değerler incelendiğinde χ^2 /df oranı ($1,35 < 5$) ve RMSEA ($0,06 < 0,10$) değeri ile CFI (0,89), NNFI (0,83) değerlerinin yeterince yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilir. Yani ölçekte kullanılan gözlenen değişkenler örtük değişkenleri yani örgütsel politikanın yönetici davranışları, iş arkadaşları ve grup davranışları ve örgüt politikaları ve uygulamaları boyutlarını açıklayabilmektedir.

Örgütsel Politika Algısı Ölçeği'nde örgüt içinde amirlerin davranışlarına yönelik politik algılamaları içeren değişkenler Yönetici Davranışları boyutunu teşkil etmektedir. Örgüt içinde çalışanların ve meslektaşlarının davranışlarına yönelik politik algılamaları içeren değişkenler iş arkadaşları ve grup davranışları boyutunu oluşturmaktadır. Örgütün resmi politika ve uygulamalarına ilişkin çalışanların politik algılamalarını içeren değişkenlerin yer aldığı boyutta örgüt politikaları ve uygulamalarıdır. Likert tipi Ölçekte maddelere yönelik değerlendirme “(1) Hiç ile (5) Tamamen arasında 5 'li olarak derecelendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı ise 0,83 olarak hesaplanmıştır.

Öğretmenlerin Duygusal İşçilik Ölçeği (ÖDİÖ) ölçeği ise Çukur (2009) tarafından öğretmenlere yönelik olarak Türkçe'ye uyarlanmıştır. Likert tipi veri toplama aracında maddeler: “(1) Hiç tanımlamıyor ile (5) Tamamen Tanımlıyor” arasında 5 'li olarak derecelendirilmiştir. ÖDİÖ, “otomatik duygu düzenleme”, “derinden rol yapma”, “yüzeysel rol yapma” ve “duygusal sapma” olarak dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu araştırma için Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,73 olarak bulunmuştur.

4.5. Verilerin Analizi

Verilere hangi tür analizlerin yapılması gerektiğini tespit etmek için çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre normallik testi gerçekleştirilmiştir. Literatürde çarpıklık ve basıklık katsayısının -1,5 ve +1,5 arasında olması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Örgütsel politika ve duygusal emeğin tüm boyutlarında çarpıklık ve basıklık katsayısının istenen değerler arasında olması sebebiyle analizlerde t-Testi, ANOVA ve Pearson Momentler Çarpımı korelasyonu teknikleri kullanılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeylerinin cinsiyet, okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için “t testi” kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeylerinin mesleki kıdem ve okulda çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla ise ANOVA kullanılmıştır. Farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için TUKEY b testi yapılmış, anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır. Öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Bu analizlerin gerçekleştirilmesi için SPSS 17.0 paket programından yararlanılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın temel ve alt problemini oluşturan sorulara yanıt bulmak için, araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında ulaşılan bulgular ve bu bulgular doğrultusunda yapılan yorumlar yer almaktadır.

5.1. Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algıları ve Duygusal Emek Düzeyleri

Öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel politika algılarına ilişkin görüşlerini ve duygusal emek algı düzeylerini belirlemek için tüm alt boyutları ile beraber ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında Tablo 3'teki puan aralığı kullanılmıştır.

Tablo 3: Ölçek ortalama puan aralığı tablosu

| Ölçek Ortalama Puanı | Katılma Düzeyi |
|----------------------|----------------|
| 1,00 – 1,80 | Çok Düşük |
| 1,81 – 2,60 | Düşük |
| 2,61 – 3,40 | Orta |
| 3,41 – 4,20 | Yüksek |
| 4,21 – 5,00 | Çok yüksek |

5.1.1. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGILARINA YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

Tablo 4'ten de anlaşılacağı üzere öğretmenlerin örgütsel politika algıları “orta” ($\bar{x} = 2,74$) düzeydedir. Bununla birlikte öğretmen görüşlerine göre örgütsel politikanın örgüt politikaları ve uygulamaları boyutundaki algıları; yönetici davranışları ve iş arkadaşı ve grup davranışı boyutlarına oranla daha yüksektir.

Tablo 4: Öğretmenlerin örgütsel politika algıları ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri

| Değişkenler | Ortalama (\bar{x}) | Standart Sapma |
|------------------------------------|------------------------|----------------|
| Yönetici Davranışları | 2,57 | 0,62 |
| İş Arkadaşı ve Grup Davranışı | 2,51 | 0,67 |
| Örgüt Politikaları ve Uygulamaları | 3,12 | 0,70 |
| Örgütsel Politika | 2,74 | 0,66 |

Örgütteki uygulamalar her bireyi uzaktan ya da yakından ilgilendirmektedir. Çalışanların kendilerinin içinde buldukları pozisyonlardan yola çıkarak yapılan uygulamaları subjektif yorumlaması örgüt politikaları ve uygulamaları faktörünün diğerlerinden daha yüksek çıkmasına sebep olmuş olabilir. Örgütsel politika algısının genel olarak orta düzeyde çıkmış olması, öğretmenlerin okullardaki uygulamaları, yönetici ve arkadaşlarının davranışlarını kısmen politik olarak algılayıp ona göre de politik davranışlar geliştirdikleri düşünülebilir.

a. Örgütsel Politika Algısının Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin örgütsel politika algısına yönelik görüşleri açısından kadın ve erkek öğretmenler arasındaki farklılıkların incelenmesinde “İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi” olan t-testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 5: Cinsiyetlerine göre öğretmenlerin örgütsel politika algılarına ilişkin t-testi sonuçları

| Değişken | Cinsiyet | N | \bar{X} | Ss | t | Sd | p | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|----------|-----|-----------|------|--------|-----|-----|------------------------------------|-------|-----|------|------|--------|-----|-----|-------|-----|------|------|------------------------------------|-------|-----|------|------|--------|-----|-----|
| Yönetici Davranışları | Kadın | 175 | 2,47 | 0,60 | -3,079 | 368 | .00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Erkek | 195 | 2,67 | 0,62 | | | | İş Arkadaşı ve Grup Davranışı | Kadın | 175 | 2,44 | 0,70 | -1,738 | 368 | .08 | Erkek | 195 | 2,58 | 0,87 | Örgüt Politikaları ve Uygulamaları | Kadın | 175 | 3,05 | 0,70 | -1,991 | 368 | .04 |
| İş Arkadaşı ve Grup Davranışı | Kadın | 175 | 2,44 | 0,70 | -1,738 | 368 | .08 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Erkek | 195 | 2,58 | 0,87 | | | | Örgüt Politikaları ve Uygulamaları | Kadın | 175 | 3,05 | 0,70 | -1,991 | 368 | .04 | Erkek | 195 | 3,19 | 0,70 | | | | | | | | |
| Örgüt Politikaları ve Uygulamaları | Kadın | 175 | 3,05 | 0,70 | -1,991 | 368 | .04 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Erkek | 195 | 3,19 | 0,70 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tablo 5’ te görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel politika algıları “yönetici davranışları” [$t(368) = -3,079, p < .05$] ve “örgüt politikaları ve uygulamaları” [$t(368) = -1,991, p < .05$] boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenlerin yönetici davranışları ve örgüt politikaları ve uygulamaları boyutlarındaki algıları, kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. “İş arkadaşı ve grup davranışı” boyutunda ise kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur [$t(368) = -1,738, p > .05$]. Bu fark yöneticilerin tamamına yakınının erkek olmasından kaynaklanıyor olabilir.

b. Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algısının Mesleki Kıdem Açısından Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri; 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır.

b1-Yönetici Davranışları Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 6: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel politikanın yönetici davranışları boyutuna yönelik algılarına ilişkin ANOVA sonuçları

| Kıdem | N | \bar{x} | Ss | F | p | Fark |
|----------------------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|-------------|
| 1-10 yıl (1) | 159 | 2,52 | 0,57 | 1,23 | 0,29 | Yok |
| 11-20 yıl (2) | 144 | 2,60 | 0,65 | | | |
| 21 yıl ve üzeri (3) | 67 | 2,65 | 0,67 | | | |
| Toplam | 370 | 2,57 | 0,62 | | | |

Tablo 6’ da mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel politikanın yönetici davranışları boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel politikanın yönetici davranışları boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F(2-367) = 1,23; p > 0.05$].

b2-İş Arkadaşı ve Grup Davranışı Boyutuna Yönelik ANOVA Sonuçları

Tablo 7: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel politikanın iş arkadaşları ve grup davranışı algılarına ilişkin ANOVA sonuçları

| Mesleki kıdem | N | \bar{X} | Ss | F | p | Fark |
|---------------------|-----|-----------|------|-------|------|------|
| 1-10 yıl (1) | 159 | 2,51 | 0,69 | 0,146 | 0,86 | Yok |
| 11-20 yıl (2) | 144 | 2,50 | 0,73 | | | |
| 21 yıl ve üzeri (3) | 67 | 2,56 | 1,12 | | | |
| Toplam | 344 | 2,51 | 0,80 | | | |

Tablo 7' de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel politikanın iş arkadaşları ve grup davranışı boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel politikanın iş arkadaşları ve grup davranışları boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2,367)}=0,14$; $p>0,05$].

b3-Örgüt Politikaları ve Uygulamaları Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 8: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel politikanın örgüt politikaları ve uygulamaları algılarına ilişkin ANOVA sonuçları

| Mesleki kıdem | N | \bar{X} | Ss | F | p | Fark |
|---------------------|-----|-----------|------|-------|------|------|
| 1-10 yıl (1) | 159 | 3,16 | 0,65 | 1,715 | 0,18 | Yok |
| 11-20 yıl (2) | 144 | 3,04 | 0,74 | | | |
| 21 yıl ve üzeri (3) | 67 | 3,21 | 0,73 | | | |
| Toplam | 344 | 3,12 | 0,70 | | | |

Tablo 8' de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel politikanın örgüt politikaları ve uygulamaları boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin örgüt politikaları ve uygulamaları boyutuna yönelik algılarına ait

puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-367)}=1,715$; $p>0.05$].

c. Örgütsel Politika Algısının Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmen Sayısı Değişkeni Açısından Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin örgütsel politika algısına yönelik görüşleri açısından okulda çalışan öğretmen sayısı değişkenine göre öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklılıkların incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 9: Çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına göre öğretmenlerin örgütsel politika algılarına ilişkin t-Testi sonuçları

| Değişken | Öğretmen Sayısı | | N | \bar{X} | Ss | t | Sd | p |
|------------------------------------|-----------------|-----|-----|-----------|------|--------|-----|-----|
| | 1-30 | 31+ | | | | | | |
| Yönetici Davranışları | 1-30 | | 89 | 2,42 | 0,64 | -2,633 | 368 | .00 |
| | 31+ | | 281 | 2,62 | 0,61 | | | |
| İş Arkadaşı ve Grup Davranışı | 1-30 | | 89 | 2,27 | 0,69 | -3,313 | 368 | .00 |
| | 31+ | | 281 | 2,59 | 0,81 | | | |
| Örgüt Politikaları ve Uygulamaları | 1-30 | | 89 | 3,04 | 0,75 | -1,257 | 368 | .21 |
| | 31+ | | 281 | 3,15 | 0,68 | | | |

Tablo 9’da görüldüğü gibi öğretmenlerin okullarında çalışan öğretmen sayısına göre örgütsel politika algıları “yönetici davranışları” [$t(368) = -2,633$, $p<.05$] ve “iş arkadaşı ve grup davranışları” [$t(368)=-3,313$, $p<.05$] boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Okuldaki öğretmen sayısı arttıkça, öğretmenlerin yönetici davranışları ve iş arkadaşı ve grup davranışları algıları artmaktadır. “Örgüt politikaları ve uygulamaları” boyutunda ise öğretmen sayısına göre, öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur [$t(368)=-1,257$, $p>.05$]. Kalabalık okullarda hem öğretmenlerin kendi aralarındaki hem de yöneticiler ile olan ilişkileri daha resmi olduğu ve kişilerin birbirlerini yakından tanımaları daha güç olduğu düşünülebilir. Yukarıdaki iki faktörde görülen farklılık öğretmen sayısının az olduğu küçük okullarda öğretmenler

ve yöneticiler ile öğretmenlerin kendi aralarındaki ilişkilerin daha samimi olmasından kaynaklanıyor olabilir.

d. Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algularının Aynı Okulda Çalışma Süresi Açısından Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri; 1-3, 4-6, 7 yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır.

d1-Yönetici Davranışları Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 10: Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre örgütsel politikanın yönetici davranışları boyutu algularına ilişkin ANOVA sonuçları

| Aynı Okulda Çalışma Süresi | N | \bar{X} | Ss | F | p |
|-----------------------------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 1-3 yıl | 237 | 2,57 | 0,62 | 0,222 | 0,80 |
| 4-6 yıl | 67 | 2,54 | 0,65 | | |
| 7 yıl ve üzeri | 66 | 2,61 | 0,60 | | |
| Toplam | 370 | 2,57 | 0,62 | | |

Tablo 10'da aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6, 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel politikanın yönetici davranışları boyutu algularına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel politikanın yönetici davranışları boyutu algularına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(2-367)}=0,22$; $p>0,05$].

d2-İş Arkadaşları ve Grup Davranışları Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 11: Öğretmenlerin Aynı okulda çalışma süresine göre örgütsel politikanın iş arkadaşları ve grup davranışları boyutu algularına ilişkin ANOVA sonuçları

| Aynı Okulda Çalışma Süresi | N | \bar{X} | Ss | F | p |
|-----------------------------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 1-3 yıl | 237 | 2,51 | 0,87 | 0,065 | 0,93 |
| 4-6 yıl | 67 | 2,53 | 0,66 | | |
| 7 yıl ve üzeri | 66 | 2,48 | 0,65 | | |
| Toplam | 370 | 2,51 | 0,80 | | |

Tablo 11’de aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6, 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel politikanın iş arkadaşları ve grup davranışları boyutu algılarına yönelik puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel politikanın iş arkadaşları ve grup davranışları boyutu algılarına yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(2-367)}=0,06$; $p>0.05$].

d3. Örgüt Politikaları ve Uygulaması Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 12’de aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6, 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin örgütsel politikanın örgüt politikaları ve uygulaması boyutu algısına yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel politikanın örgüt politikaları ve uygulaması boyutu algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-367)}=0,255$; $p<0.05$].

Tablo 12: Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süresine göre örgütsel politikanın örgüt politikası ve uygulamaları boyutu algılarına ilişkin ANOVA sonuçları

| Örgüt politikaları ve uygulaması | N | \bar{X} | Ss | F | p | Fark |
|---|----------|-----------|-----------|----------|----------|-------------|
| 1-3 yıl | 237 | 2,96 | 0,68 | 0,255 | ,775 | Yok |
| 4-6 yıl | 67 | 2,90 | 0,65 | | | |
| 7 yıl ve üzeri | 66 | 2,97 | 0,62 | | | |
| Toplam | 370 | 2,95 | 0,67 | | | |

5.1.2.ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL EMEK DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR

Öğretmenlerin duygusal emek alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri aşağıda Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 13: Öğretmenlerin duygusal emek algısı ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri

| Değişkenler | Ortalama (\bar{x}) | Standart Sapma |
|-----------------------------|------------------------|----------------|
| Otomatik Duygusal Düzenleme | 3,35 | 0,69 |
| Duygusal Sapma | 2,75 | 0,75 |
| Derinden Rol Yapma | 3,37 | 0,61 |
| Yüzeysel Rol Yapma | 3,14 | 0,68 |
| Duygusal emek | 3,15 | 0,48 |

Tablo 13 incelendiğinde genel olarak öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin orta ($\bar{x} = 3,15$) düzeyde olduğu görülmektedir. Yine öğretmenlerin duygusal emeğin 4 alt boyutunun da “orta” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre öğretmenlerin işyerinde duygularını düzenlerken sadece işin gerektirdiği gibi değil kendi durumlarını da önemsedikleri ileri sürülebilir. Ayrıca öğretmenlerin duygusal emek düzeyinin orta olması, okullarda işin gerektirdiği duygusal gösterim kurallarının neler olduğunun net bir biçimde ortaya konulmadığından da kaynaklanıyor olabilir. Bunlara ek olarak ticari bir getirisi olmadığı için öğretmenler duygusal gösterim kurallarını kullanma gereksinimi duymuyor olabilirler.

a. Öğretmenlerin Duygusal Emek Algılarının Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin duygusal emek düzeylerine yönelik kadın ve erkek öğretmenler arasındaki farklılıkların incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 14’te görüldüğü gibi kadın öğretmenlerin duygusal emek düzeyinin erkek öğretmenlere göre duygusal emeğin otomatik duygu düzenleme ($\bar{x} = 3,46$),

duygusal sapma ($\bar{x}=2,76$) ve derinden rol yapma ($\bar{x}=3,38$) boyutlarında daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı şekilde erkek öğretmenlerin yüzeysel rol yapma boyutunun ortalamasınının ($\bar{x}=3,19$) daha yüksek olduğu söylenebilir. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda duygusal emeğin “otomatik duygu düzenleme” [t(368) = 0.00, p<.05] boyutuna yönelik öğretmen algıları cinsiyet bakımından incelendiğinde aradaki ortalama farkı anlamlı bulunmuştur. Bununla birlikte, “duygusal sapma” [t(368) = 0,203, p>.05], “derinden rol yapma” [t(368) =0.168, p>.05] ve “yüzeysel rol yapma” [t(368) =-1,479, p>.05] alt boyutlarına ilişkin öğretmen algıları cinsiyet bakımından incelendiğinde ise aradaki ortalama fark anlamlı bulunmamıştır. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre karşısındakilerin duygularını daha çok önemseyerek dikkate davrandıkları ileri sürülebilir.

Tablo 14: Duygusal emek algısının cinsiyet açısından değerlendirilmesine yönelik t-Testi

| Değişken | Cinsiyet | N | \bar{x} | Ss | T | Sd | p | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|----------|-----|-----------|------|--------|-----|-----|--------------------|-------|-----|------|------|--------|-----|-----|-------|-----|------|------|--------------------|-------|-----|------|------|--------|-----|-----|-------|-----|------|------|--------------------|-------|-----|------|------|--------|-----|-----|
| Otomatik Duygu Düzenleme | Kadın | 175 | 3,46 | 0,60 | 2,811 | 368 | .00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Erkek | 195 | 3,26 | 0,74 | | | | Duygusal Sapma | Kadın | 175 | 2,76 | 0,76 | 0,203 | 368 | .83 | Erkek | 195 | 2,75 | 0,75 | Derinden Rol Yapma | Kadın | 175 | 3,38 | 0,53 | 0,168 | 368 | .86 | Erkek | 195 | 3,37 | 0,67 | Yüzeysel Rol Yapma | Kadın | 175 | 3,08 | 0,64 | -1,479 | 368 | .14 |
| Duygusal Sapma | Kadın | 175 | 2,76 | 0,76 | 0,203 | 368 | .83 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Erkek | 195 | 2,75 | 0,75 | | | | Derinden Rol Yapma | Kadın | 175 | 3,38 | 0,53 | 0,168 | 368 | .86 | Erkek | 195 | 3,37 | 0,67 | Yüzeysel Rol Yapma | Kadın | 175 | 3,08 | 0,64 | -1,479 | 368 | .14 | Erkek | 195 | 3,19 | 0,72 | | | | | | | | |
| Derinden Rol Yapma | Kadın | 175 | 3,38 | 0,53 | 0,168 | 368 | .86 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Erkek | 195 | 3,37 | 0,67 | | | | Yüzeysel Rol Yapma | Kadın | 175 | 3,08 | 0,64 | -1,479 | 368 | .14 | Erkek | 195 | 3,19 | 0,72 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Yüzeysel Rol Yapma | Kadın | 175 | 3,08 | 0,64 | -1,479 | 368 | .14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Erkek | 195 | 3,19 | 0,72 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

b. Duygusal Emek Algı Düzeyinin Mesleki Kıdem Açısından Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri; 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır.

b1- Otomatik Duygu Düzenleme Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 15: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin duygusal emeğin otomatik duygu düzenleme boyutu algılarına ilişkin ANOVA sonuçları

| Kıdem | N | \bar{X} | Ss | F | p | Fark |
|---------------------|-----|-----------|------|------|------|------|
| 1-10 yıl (1) | 159 | 3,41 | 0,65 | 1,96 | 0,14 | Yok |
| 11-20 yıl (2) | 144 | 3,36 | 0,70 | | | |
| 21 yıl ve üzeri (3) | 67 | 3,21 | 0,73 | | | |
| Toplam | 370 | 3,35 | 0,69 | | | |

Tablo 15'te mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin duygusal emeğin otomatik duygu düzenleme boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin duygusal emeğin otomatik duygu düzenleme boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-367)}=1,96$; $p>0.05$].

b2- Duygusal Sapma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 16: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin duygusal emeğin duygusal sapma boyutu algılarına ilişkin ANOVA sonuçları

| Kıdem | N | \bar{X} | Ss | F | p | Fark |
|---------------------|-----|-----------|------|------|------|------|
| 1-10 yıl (1) | 159 | 2,71 | 0,74 | 0,82 | 0,44 | Yok |
| 11-20 yıl (2) | 144 | 2,75 | 0,73 | | | |
| 21 yıl ve üzeri (3) | 67 | 2,85 | 0,85 | | | |
| Toplam | 370 | 2,75 | 0,75 | | | |

Tablo 16'da mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin duygusal emeğin duygusal sapma boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin duygusal emeğin duygusal sapma boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-367)}=0,82$; $p>0.05$].

b3- Derinden Rol Yapma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 17: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin duygusal emeğin derinden rol yapma boyutu algılarına ilişkin ANOVA sonuçları

| Kıdem | N | \bar{X} | Ss | F | p | Fark |
|---------------------|-----|-----------|------|-------|------|------|
| 1-10 yıl (1) | 159 | 3,36 | 0,53 | 0,194 | 0,82 | Yok |
| 11-20 yıl (2) | 144 | 3,36 | 0,64 | | | |
| 21 yıl ve üzeri (3) | 67 | 3,42 | 0,73 | | | |
| Toplam | 370 | 3,37 | 0,61 | | | |

Tablo 17’de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin duygusal emeğin derinden rol yapma boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin duygusal emeğin derinden rol yapma boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F_{(2-367)}=0,194$; $p>0,05$].

b4- Yüzeysel Rol Yapma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 18: Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu algılarına ilişkin ANOVA sonuçları

| Kıdem | N | \bar{X} | Ss | F | p | Fark |
|---------------------|-----|-----------|------|-------|------|------|
| 1-10 yıl (1) | 159 | 3,04 | 0,69 | 4,640 | 0,01 | 1-3 |
| 11-20 yıl (2) | 144 | 3,15 | 0,67 | | | |
| 21 yıl ve üzeri (3) | 67 | 3,34 | 0,67 | | | |
| Toplam | 370 | 3,14 | 0,68 | | | |

Tablo 18’de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20 ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutuna yönelik algılarına ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$F_{(2-367)}=4,64$; $p<0,05$]. Aradaki farkın hangi gruplardan

kaynaklandığını belirlemek için Tukey B testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre, anlamlı farklılık mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler arasındadır. Mesleki kıdem arttıkça öğretmenlerin yüzeysel rol yapma düzeyleri artmaktadır.

c. Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullardaki Öğretmen Sayısı Değişkeni Açısından Duygusal Emek Düzeyinin Değerlendirilmesi

Duygusal emek düzeyleri açısından okulda çalışan öğretmen sayısı değişkenine göre öğretmenler arasındaki farklılıkların incelenmesinde iki ortalama arasındaki farkın anlamlılık testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

Tablo 19: Çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı açısından öğretmenlerin duygusal emek düzeylerine yönelik t -Testi sonuçları

| Değişken | Öğretmen Sayısı | N | \bar{x} | Ss | t | Sd | p | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|-----|-----------|------|--------|-----|-----|--------------------|------|----|------|------|--------|-----|-----|------|-----|------|------|--------------------|------|----|------|------|--------|-----|-----|------|-----|------|------|--------------------|------|----|------|------|--------|-----|-----|
| Otomatik duygu düzenleme | 1-30 | 89 | 3,33 | 0,71 | -0,335 | 368 | .73 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 31 + | 281 | 3,36 | 0,68 | | | | Duygusal sapma | 1-30 | 89 | 2,69 | 0,71 | -0,913 | 368 | .36 | 31+ | 281 | 2,77 | 0,77 | Derinden rol yapma | 1-30 | 89 | 3,28 | 0,62 | -1,637 | 368 | .10 | 31 + | 281 | 3,40 | 0,61 | Yüzeysel rol yapma | 1-30 | 89 | 3,01 | 0,70 | -2,016 | 368 | .04 |
| Duygusal sapma | 1-30 | 89 | 2,69 | 0,71 | -0,913 | 368 | .36 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 31+ | 281 | 2,77 | 0,77 | | | | Derinden rol yapma | 1-30 | 89 | 3,28 | 0,62 | -1,637 | 368 | .10 | 31 + | 281 | 3,40 | 0,61 | Yüzeysel rol yapma | 1-30 | 89 | 3,01 | 0,70 | -2,016 | 368 | .04 | 31+ | 281 | 3,18 | 0,67 | | | | | | | | |
| Derinden rol yapma | 1-30 | 89 | 3,28 | 0,62 | -1,637 | 368 | .10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 31 + | 281 | 3,40 | 0,61 | | | | Yüzeysel rol yapma | 1-30 | 89 | 3,01 | 0,70 | -2,016 | 368 | .04 | 31+ | 281 | 3,18 | 0,67 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Yüzeysel rol yapma | 1-30 | 89 | 3,01 | 0,70 | -2,016 | 368 | .04 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 31+ | 281 | 3,18 | 0,67 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tablo 19’da görüldüğü gibi çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısı 31 ve üzeri olan öğretmenler, 1-30 olan öğretmenlere göre duygusal emeğin otomatik duygu düzenleme ($\bar{x}=3,36$), duygusal sapma ($\bar{x}=2,77$), derinden rol yapma ($\bar{x}=3,40$) ve yüzeysel rol yapma ($\bar{x}=3,18$) boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahiptirler. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda duygusal emeğin “yüzeysel rol yapma” [$t(368) = 0.04, p<.05$] boyutunda öğretmenlerin düzeyleri okulda çalışan öğretmen sayısı bakımından incelendiğinde aradaki ortalama fark anlamlı bulunmuştur. Bununla birlikte, “duygusal sapma” [$t(368) = -0,913, p>.05$], “derinden rol yapma” [$t(368) = -1,637, p>.05$] ve “otomatik duygu düzenleme” [$t(368)=-0,335, p>.05$] alt boyutlarına

ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri okulda çalışan öğretmen sayısına göre incelendiğinde ise aradaki ortalama farkı anlamlı bulunmamıştır.

d. Aynı Okulda Çalışma Süreleri Açısından Öğretmenlerin Duygusal Emek Algılarının Değerlendirilmesi

Öğretmenlerin aynı okulda çalışma süreleri; 1-3, 4-6, 7 yıl ve üzeri şeklinde üç kategoride ele alınmıştır.

d1-Otomatik Duygu Düzenleme Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 20: Aynı okulda çalışma sürelerine göre öğretmenlerin duygusal emeğin otomatik duygu düzenleme boyutu algılarına ilişkin ANOVA sonuçları

| Aynı Okulda Çalışma Süresi | N | \bar{X} | Ss | F | p |
|-----------------------------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 1-3 yıl | 237 | 3,35 | 0,69 | 0,246 | 0,78 |
| 4-6 yıl | 67 | 3,31 | 0,73 | | |
| 7 yıl ve üzeri | 66 | 3,39 | 0,63 | | |
| Toplam | 370 | 3,35 | 0,69 | | |

Tablo 20’de aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6 ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin duygusal emeğin otomatik duygu düzenleme boyutu düzeylerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruptaki öğretmenlerin otomatik duygu düzenlemesi yüksek düzeydedir. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin otomatik duygu düzenleme düzeylerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(2-367)}=0,246$; $p>0.05$].

d2-Duygusal Sapma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 21: Aynı okulda çalışma sürelerine göre öğretmenlerin duygusal emeğin duygusal sapma boyutu algılarına ilişkin ANOVA sonuçları

| Aynı Okulda Çalışma Süresi | N | \bar{X} | Ss | F | p |
|----------------------------|-----|-----------|------|-------|------|
| 1-3 yıl | 237 | 2,75 | 0,78 | 0,725 | 0,48 |
| 4-6 yıl | 67 | 2,69 | 0,76 | | |
| 7 yıl ve üzeri | 66 | 2,84 | 0,66 | | |
| Toplam | 370 | 2,75 | 0,75 | | |

Tablo 21’de aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6 ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin duygusal emeğin duygusal sapma boyutu düzeylerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruptaki öğretmenlerin duygusal sapma boyutu orta düzeydedir. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin duygusal sapma düzeylerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [$F_{(2-367)}=0,725$; $p>0.05$].

d3-Derinden Rol Yapma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 22: Aynı okulda çalışma sürelerine göre öğretmenlerin duygusal emeğin derinden rol yapma boyutu algılarına ilişkin ANOVA sonuçları

| Aynı Okulda Çalışma Süresi | N | \bar{X} | Ss | F | p | Fark |
|----------------------------|-----|-----------|------|-------|------|------|
| 1-3 yıl (1) | 237 | 3,44 | 0,58 | 4,843 | 0,01 | 1-2 |
| 4-6 yıl (2) | 67 | 3,18 | 0,73 | | | |
| 7 yıl ve üzeri (3) | 66 | 3,34 | 0,53 | | | |
| Toplam | 370 | 3,37 | 0,61 | | | |

Tablo 22’de aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6 ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin duygusal emeğin derinden rol yapma boyutu düzeylerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin derinden rol yapma düzeylerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. [$F_{(2-367)}=4,843$; $p<0.05$]. Aradaki farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Tukey B testi uygulanmıştır. Okuldaki çalışma süresi 1-3 yıl olan öğretmenlerin

derinden rol yapma düzeylerinin, 4-6 yıl olan öğretmenlere göre daha fazla olması istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

d4-Yüzeysel Rol Yapma Boyutuna Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 23'te aynı okulda çalışma süreleri 1-3, 4-6 ve 7 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu düzeylerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları yer almaktadır. Tüm gruplardaki öğretmenlerin yüzeysel rol yapma boyutu orta düzeydedir. Aynı okulda çalışma süresine göre öğretmenlerin yüzeysel rol yapma düzeylerine ait puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonucunda puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. [(F₂₋₃₆₇=1,975; p>0.05)].

Tablo 23: Aynı okulda çalışma sürelerine göre öğretmenlerin duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu algılarına ilişkin ANOVA sonuçları:

| Aynı Okulda Çalışma Süresi | N | \bar{X} | Ss | F | p |
|-----------------------------------|----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 1-3 yıl | 237 | 3,13 | 0,71 | 1,975 | 0,14 |
| 4-6 yıl | 67 | 3,03 | 0,70 | | |
| 7 yıl ve üzeri | 66 | 3,27 | 0,55 | | |
| Toplam | 370 | 3,14 | 0,68 | | |

5.2. Öğretmenlerin Örgütsel Politika Alguları İle Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde örgütsel politika boyutları ile duygusal emek boyutları arasındaki ilişkiyi hesaplamak için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına ait bulgular verilmiştir.

5.2.1. Öğretmenlerin Örgütsel Politika Alguları İle Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon katsayısı 1.00 ile -1.00 arasında değişmektedir. 1.00 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi, -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri olarak 0.70-1.00

arasında olması yüksek, 0.30-0.70 arasında olması orta, 0.00-0.30 arasında olması düşük düzeyde ilişki olduğu anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2012).

Öğretmenlerin örgütsel politikanın yönetici davranışları boyutu algıları ile duygusal emeğin duygusal sapma boyutu düzeyi arasında pozitif yönlü düşük dereceli ilişki tespit edilmiştir. Diğer boyutlarla olan ilişki anlamlı değildir.

Öğretmenlerin örgütsel politikanın örgüt politikaları ve uygulamaları boyutu algıları ile duygusal sapma düzeyi arasında, pozitif yönlü düşük dereceli ilişki tespit edilmiştir. Duygusal emeğin otomatik duygu düzenleme, derinden rol yapma ve yüzeysel rol yapma boyutları düzeyleri ile örgüt politikaları ve uygulaması arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. Öğretmenlerin örgütsel politikanın iş arkadaşları ve grup davranışı boyutu algıları ile duygusal emeğin duygusal sapma boyutu düzeyleri arasında pozitif yönlü düşük dereceli ilişki tespit edilmiştir. Diğer boyutlarla olan ilişki anlamlı değildir. Korelasyon analizi sonuçlarını incelendiğinde, öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel politika algılarına yönelik görüşleri ile duygusal emek düzeyleri arasında olumlu yönde düşük dereceli bir ilişkiden söz etmek mümkündür.

Tablo 24: Öğretmenlerin örgütsel politikanın yönetici davranışları boyutu algıları ile öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları

| Ö.POLİKA \ DUYGUSAL E. | Otomatik duygu düzenleme | Duygusal sapma | Derinden rol yapma | Yüzeysel rol yapma |
|-------------------------------------|--------------------------|----------------|--------------------|--------------------|
| Yönetici Davranışları | .050 | .155* | .098 | .081 |
| İş arkadaşları ve grup davranışları | .026 | .176* | .039 | .059 |
| Örgüt politikaları ve uygulaması | .064 | .153** | .094 | .097 |

ALTINCI BÖLÜM: SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel politika algılarının “orta” düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel politikanın örgüt politikaları ve uygulamaları boyutundaki algıları “orta”; yönetici davranışları ve iş arkadaşı ve grup davranışı boyutları algıları “düşük” düzeydedir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel politika algıları “yönetici davranışları” ve “örgüt politikaları ve uygulamaları” boyutlarında anlamlı farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenlerin yönetici davranışları ve örgüt politikaları ve uygulama boyutlarındaki algıları, kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. “İş arkadaşı ve grup davranışı” boyutunda ise kadın ve erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yaldıran (2011), Erol (2014), Ayhan (2013) ve Aydın (2015) çalışmalarında çalışanların örgütsel politika algılarının cinsiyete göre değişmediğini bulmuştur. Bunun yanında Türkiye de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarının çoğunda olduğu gibi Uşak ortaokul yöneticilerinin çok azı kadın yöneticilerden oluşmaktadır. Bu durumun birinci faktörü (yönetici davranışları) doğrudan etkilediği ve doğal olarak kadın ve erkek öğretmen görüşleri arasında farka yol açtığı ileri sürülebilir. Buna ek olarak ülkemizdeki ortaokulların özerk olmaması örgüt politikaları ve uygulamaları boyutunun sonuçları ile doğrudan alakalı olabilir. Yöneticilerin erkek olması, erkek öğretmenlerin gerek yöneticilik ile ilgili beklentileri olması gerekse de o pozisyondakilerin hemcinsleri olmasından dolayı örgütü ve yöneticileri kadınlara göre daha eleştirel bir biçimde değerlendirdikleri düşünülebilir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre bu tür durumların daha çok farkında oldukları düşünülebilir.

Araştırmanın diğer bir sonucuna göre mesleki kıdeme göre de, örgütsel politikanın hiçbir boyutunda öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığıdır. Aydın (2015) tarafından yapılan araştırma da bu araştırmayı desteklemektedir. Aydın (2015) araştırmasında öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel politika algıları arasında anlamlı farklılık bulmamıştır. Erol (2014), yaptığı çalışmada ise mesleki kıdem

artıkça örgütsel politika algısının azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Kıdemi on yıldan daha az olan öğretmen elemanlarının, kıdemleri 20 yıl ve daha fazla olan öğretmen elemanlarına göre örgütsel politika algıları daha yüksektir.

Örgütsel politika algısına yönelik yapılan bu araştırmada başka bir sonuçta okulda çalışan öğretmen sayısına göre öğretmen algıları arasında, yönetici davranışları ve iş arkadaşları ve grup davranışları boyutlarında anlamlı farklılık görüldüğü ancak örgüt politikaları ve uygulamaları boyutunda anlamlı farklılık görülmediğidir. Aynı okuldaki çalışma süresine göre öğretmenlerin örgütsel politika algılarına yönelik algılarının farklılık göstermediğidir. Ayhan (2013) çalışmasında aynı işyerindeki çalışma süresine çalışanların örgütsel politika algılarının farklılaştığını tespit etmiştir. Bu çalışmaya göre aynı yerde 20 yıldan daha fazla çalışanların örgütsel politika algıları az çalışanlara göre daha fazladır.

Araştırmada diğer değişken olan duygusal emek düzeyine ilişkin elde edilen sonuçlara göre öğretmenler, duygusal emek düzeyleri ve duygusal emeğin alt boyutları olan otomatik duygu düzenleme, duygusal sapma, derinden rol yapma ve yüzeysel rol yapma düzeyleri “orta” düzeydedir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre duygusal emeğin otomatik duygu düzenleme boyutu düzeyleri arasında anlamlı farklılık görülürken, diğer boyutlarda anlamlı farklılık görülmemiştir. Baş (2012) tarafından yapılan çalışmasında kadın çalışanların duygusal emek düzeylerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Yine Uysal (2007) çalışmasında, mesleki kıdeme göre derinden rol yapma boyutunda anlamlı bir farklılık bulmuş, duygusal emeğin diğer boyutlarında anlamlı farklılık bulamamıştır. Aynı çalışmada cinsiyete göre duygusal emek boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Köksel (2009) yapmış olduğu çalışmada, duygusal emeğin alt boyutlarında cinsiyete ve çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık bulmamıştır. Keleş (2014), çalışanların duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutuna ilişkin görüşlerini incelemiş, yüzeysel davranışı az sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Çalışanlar yüzeysel davranışa göre daha çok derin davranış göstermektedirler. Çalışanların yüzeysel ve derin davranışları cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık gösterirken, doğal davranış boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Erkeklerin hem yüzeysel hem de derin davranış boyutuna ilişkin görüşleri kadınlara göre daha olumludur. Özgün (2015), dersane öğretmenleri üzerinde yaptığı bir çalışmada, duygusal emeğin samimi davranış boyutunda anlamlı farklılık bulurken, diğer boyutlarda cinsiyete göre bir farklılık olmadığı sonucuna varmıştır. Yakar (2015) cinsiyete göre derin davranış boyutunda erkek çalışanlar lehine anlamlı farklılık

bulmuş; yüzeysel davranış ve samimi davranış boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Yalçın (2012) çalışmasında duygusal emeğin doğal duygular boyutunda kadınlar lehine anlamlı farklılık bulmuş, diğer boyutlarda anlamlı farklılık bulamamıştır.

Mesleki kıdeme göre öğretmen görüşleri yüzeysel rol yapma boyutunda anlamlı farklılık gösterirken, Özkan'ın (2012) çalışmasında, çalışma süresi arttıkça, çalışanların rol yapma düzeylerinin arttığı gözlenmiştir. Mesleki kıdeme göre öğretmen görüşleri duygusal emeğin diğer boyutlarında anlamlı farklılık görülmemiştir. Özgün (2015)'in çalışmasında kıdeme göre duygusal emeğin hiçbir boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Okulda çalışan öğretmen sayısına göre öğretmen görüşleri yüzeysel rol yapma boyutunda anlamlı farklılık gösterirken, diğer boyutlarda anlamlı farklılık görülmemiştir.

Yine öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma süresine göre öğretmen görüşleri arasında derinden rol yapma boyutunda anlamlı farklılık bulunmuş, diğer boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Keleş (2014) araştırmasında, çalışanların aynı işletmedeki çalışma süresine göre yüzeysel ve derin davranış boyutlarında anlamlı farklılıklar gösterdiğini bulmuştur. Buna göre, işletmede daha uzun süre çalışanların daha fazla yüzeysel davranış sergiledikleri tespit edilmiştir. Özgün (2015)'ün çalışmasında, samimi davranış boyutunda gruplar arası anlamlı farklılık bulunmuş, diğer boyutlarda ise anlamlı farklılık bulunmamıştır. Yakar'ın (2015) araştırmasına göre duygusal emeğin hiçbir boyutunda aynı işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık yoktur.

Öğretmenlerin örgütsel politika algıları ile duygusal emek düzeyleri arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlara göre de örgütsel politikanın tüm alt boyutları ile duygusal emeğin duygusal sapma boyutu arasında olumlu yönde düşük dereceli bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel politikanın tüm alt boyutları ile, duygusal emeğin otomatik duygu düzenleme, derinden rol yapma ve yüzeysel rol yapma boyutları arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır.

Bu sonuç ve tartışmalar doğrultusunda araştırmada řu öneriler ileri sürülebilmektedir.

- Öğretmenler okullarının örgütsel politikasını orta düzeyde algılamaktadırlar. Öğretmenlerin örgütsel politika algılarını artırıcı eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.
- Örgütsel politikanın bazı boyutlarında Öğretmenlerin örgütsel politika algıları cinsiyetlerine, okuldaki öğretmen sayısına ve aynı okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedenleri araştırılmalıdır.
- Öğretmenler orta düzeyde duygusal emek harcadıklarını belirtmektedir. Bu sonuca dayalı olarak okul yöneticilerinde duygusal emek konusunda eğitici düzenlemelerle farkındalık oluşturulması gereklidir.
- Yine araştırmada öğretmenlerin duygusal emek düzeyleri bazı boyutlarda cinsiyetlerine, kıdemlerine ve aynı okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. Bu farklılığında nedeni araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (1998). Emotional Dissonance in Organizations: A Conceptualization of Consequences, Mediators and Moderators. *Leadership & Organizational Development Journal*, 19(3), 137-146.
- Adams, G. L., Ammeter, A. P., Treadway, D. C., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., & Kolodinsky, R.W. (2002). "Perceptions of Organizational Politics: Additional Thoughts, Reactions, and Multi-level Issues." Chapter in *Research in Multi-level Issues: Vol. 1. The Many Faces of Multi-level Issues*. Eds. F. J. Yammarino and F. Dansereau. New York, NY: Elsevier Science. pp. 287-297.
- Akçay, C. & Çoruk, A. (2012). Çalışma yaşamında duygular ve yönetimi: kavramsal bir inceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1), 3-25.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: eğitim sektörü üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Alkan, S.E. (2015). *A Research about the relationship of psychological safety and organizational politics perception with compulsory citizenship behavior*. (Unpublished Master Thesis) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış (ing.) Bilim Dalı, İstanbul.
- Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. & Mayes, B.T. (1979). Organizational politics tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, 22(1), 77-83.
- Altıntaş F.Ç. (2007). Örgüt yapısının örgütsel politika ve işlem adaleti üzerine Etkisinin yapısal denklem modellemesi yardımıyla analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Anadolu University Journal of Social Sciences*, 7(2), 151-168.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Aslanargun, E. (2013). *Örgütlerde sosyal güç, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.). Ankara: Pegem Yay.

- Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22 (4), 494-513.
- Aydın, M.A. (2015). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel muhalefet, örgütsel politika ve politik davranış alguları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Ayhan, Ö. (2013). *Algılanan örgütsel politikanın örgütsel adalet ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Balcı, A. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Barger, P.B. & Grandey, A.A. (2006). Service with a smile and encounter satisfaction: emotional contagion and appraisal mechanisms *Academy of Management Journal*, 49(6), 1229–1238.
- Basım, H.N. & Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.
- Basım, H.N., Beğenirbaş, M. & Can Yalçın, R. (2013). Effects of teacher personalities on emotional exhaustion: Mediating Role of Emotional Labor. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(3), 1488-1496.
- Baş, M. (2012). *Duygusal emek- müşteri memnuniyeti ilişkisi: engelli turizm pazarında bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Muğla.
- Beğenirbaş, M. & Meydan, C.H. (2012). Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi: öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2008). Organizasyonları yeniden yapılandırmak, yetenek, tercih ve liderlik (Çev. A. Aypay & A. Tanrıöven). Ankara: Seçkin Matbaacılık
- Brotheridge, C. & Grandey, A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.

- Bursalı Mohan, Y. & Bağcı, Z. (2011). Çalışanların örgütsel politika algıları ile politik davranışları arasındaki karşılıklı ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 23-41.
- Bursalı Mohan Y. (2008). *Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış doktora tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Buyruk, H. (2015). *Öğretmen emeğinin dönüşümü*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Aşan, Ö. & Aydın, E.M. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Copp, M. (1998). When emotion is doomed to fail: Ideological and structural constraints on emotion management. *Symbolic Interaction*, 21(3), 299-328.
- Cropanzano, R.S., Kacmar, K.M & Bozeman, D.P. (1995). Organizational politics, justice and support: Their differences and similarities R.S. Cropanzano & K.M. Kacmar, *Organizational politics, justice and support: Managing social climate at work*. Westport, CT: Quorum Books.
- Çelik, K. (2014). *Örgütsel kontrol: Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. C. Elma ve K. Demir Ed. Ankara.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çukur, C.Ş. (2009). Öğretmenlerde duygusal işçilik ölçeği geliştirme: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9 (2), 527-574.
- Demirtaş, Ö. (2013). *Etik liderlik davranışlarının algılanan etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algulamaların aracı rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kayseri.
- Doğan, E. (1997). *Örgütsel politika algısının beş örgütsel davranış değişkeni ve Makyavelizm ile olan ilişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

- England, P. & Farkas, G. (1986). *Households, employment, and gender: A social, economic, and demographic view*. NY: Aldine Publishing Co.
- Erol, E. (2015). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS) Questionnaire into Turkish: A validity and reliability study. *International Journal of Assessment Tools in Education (IJATE)*, 2(1), 58-78.
- Erol, E. (2014). *Eğitim fakültelerinde örgütsel iklim ile örgütsel politika algısı arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Denizli Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli.
- Ertekin, Y. & Ertekin, G.Y., (2003). *Örgütsel politika ve taktikler*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ertekin, Y. (2003). *Örgütsel politika ve taktikler*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Farrell, D. & Peterson J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7 (3), 403-412.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G. & Pondy, L. R. (1989). Myths and politics in organizational contexts. *Group and Organization Studies*, 14, 83-103.
- Ferris, G.R. & Kacmar, K.M. (1992). Perception of organizational politics. *Journal of Management*. 18(1), 93-116.
- Ferris, G.R., Russ, G.S. & Fandt, P.M. (1989). *Politics in Organizations, Impression Management in the Organization*, (Ed: Giacalone, R. A., Rosenfeld P.), New Jersey: Lawrence Earlbaum, Hillsdale,
- Fiebig, G. V. & Kramer, M. V. (1998). A framework for the study of emotions in organizational contexts. *Management Communication Quarterly*, V:11, 536-572.
- Frost, P.J. (1987). Power, politics and influence. (Eds. F. Putnam, K. Roberts & L. Porter) *Handbook of Organizational Communication*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Gandz, J. & Murphy, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23 (2), 237-251.
- Glomb, T. M. & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 1-23.

- Gray, B. & Ariss, S.S. (1985). Politics and strategic change across organizational life cycles, *Academy of Management Review*, 10 (4), 707-723.
- Gross, J. J. (1999). Emotion regulation: Past, present, future. *Cognition and Emotion*, 13, 551-573.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güngör, M. (2009). Duygusal emek kavramı: süreci ve sonuçları. *Kamu-İs*, 11 (1), 168-184.
- Harrel-Cook G., Ferris G. R., & Dulebohn, C.H. (1999). “political behaviours as moderators of perception of organizational politics –work outcomes relationships”, *Journal of Organizational Behaviour*, 20/7,1093-1105.
- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed heart California: The University of California Press: California*.
- Hoy, W. K. & Miskel C.G. (2015), *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama*. S. Turan (Ed), Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Educational administration-theory, research, and practi*. (Çev. S. Turan), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İşcan, Ö. F. (2005a). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60 (1), 149-171.
- İşcan, Ö. F. (2005b). Yönetimsel değerler ve örgütsel siyasetin ahlakiliği. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19 (1), 307-324.
- James, N. (1989). Emotional labour: skill and work in the social regulation of feelings. *Sociological Review*, 37 (1), 15-42.
- Kacmar, K.M. & Carlson, D.S. 1997. Further validation of the perception of politics scale (POPS): A Multiple Sample Investigation *Journal of Management*, 23 (5), 627-658.
- Kacmar, K.M. & Ferris, G.R. (1991) Perception of organizational politics scale (pops): development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205.
- Kacmar, K. M. & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: the state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. Chapter in *Research in Personnel Human Resource Management*, (1-39), (Ed. G. R. Ferris.) Amsterdam: JAI Press.

- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Sim Matbaa.
- Keleş, Y. (2014). *Örgütsel adaletin duygusal emek üzerindeki etkisi: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Kleinman, S. & Copp, M.A. (1993). *Emotions and fieldwork*. Newbury Park: CA: Sage.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği, (9. Basım)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Köksel, L. (2009). *İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa.
- Man, F. & Öz, C. S. (2007). Görüldüğü gibi olamamak ya da olduğu gibi görünememek: Çağrı merkezlerinde duygusal emek. *Çalışma ve Toplum*, 20 (1), 75-94.
- Martin, S. E. (1999). Police force or police service? gender and emotional labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561 (1), 111-126.
- Mastracci, S.H., Newman, M.A. & Guy, M.E. (2006). Appraising emotional work: determining whether emotional labor is valued in government jobs. *American Review of Public Administration*, 36 (2), 123-138.
- Mayes, T. B. & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics, *Academy of Management Review*, 2 (4), 672-678.
- Miller, B.K., Byrne, Z.S., Rutherford, M.A., & Hansen, A.M. (2009). Perception of organizational politics: a demonstration reliability generalization technique. *Journal of Managerial Issues*. 21(2). 280-300.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena, *Journal of Management Studies*, 22 (2), 133-154.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. NY: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Mithal, M. & Chhabra, S. (2011). A Study of emotional labour and burnout symptoms in teachers. *Global Management Review*, 5 (4), 55-68.
- Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor, *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.

- Özgen, I. (2010). *Turizm işletmelerinde duygusal emek*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özgün, A. (2015). *Duygusal emek davranışının iş stresi üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Özkan, G. (2012). *Duygusal emek gerektiren mesleklerde örgütsel iletişim doyumunun duygusal emeğe bağlı iş doyumuna etkisi: çağrı merkezlerinde bir uygulama örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Pfeffer, J. (1992). *Management with power*. Boston, MA: Harvard Business School Press. E. Vigoda (2000). İçinde International politics in public administration systems: An emprical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance, Public Personal Management, Summer.
- Pfeffer, J. (1981). *Managing with power*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Polat, S. (2009). Organizational citizenship behavior (ocb) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1 (1), 1591–1596.
- Price, H. (2001) Emotional labour in the classroom: A psychoanalytic perspective. *Journal of Social Work Practice*, 15 (2), 161-180.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy management*. 44 (5), 1018-1027.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12 (1), 23-37.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in organizational behavior*, 11(1), 1-42.
- Robbins, A.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational behavior*, (Ed. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayınları.

- Rosenberg, E. L. (1998). Levels of analysis and organizational affect. *Review of General Psychology*, 2 (3), 247-70.
- Rupp D.E., Mccance, A. S., Spencer, S. & Sonntag, K. (2008). Customer (in) justice and emotional labor: the role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, 34 (5), 903-924.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sheane, D.S. (2011). Putting on a good face: an examination of the emotional and aesthetic roots of presentational labour. *Economic and Industrial Democracy*, 33 (1), 145-158.
- Sumsion, J. (2000). Caring and empowerment: A teacher educator's reflection on ethical dilemma. *Teaching in Higher Education*, 5 (2), 167-179.
- Steinberg, R. J. & Figart, D. M. (1999). Emotional demands at work: A job content analysis. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 177-191.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics (Sixth Ed.)*, Pearson Education, New Jersey.
- Thompson, V.A. (1976). *Bureaucracy and the modern World*. N.Y: General Learning Press.
- Townsend, K. (2008). Do production employees engage in emotional labour? *Journal of Industrial Relations. SAGE Publications Ltd, February*, 50 (1), 175-180.
- Tracy, S. J. & Tracy, K. (1998). Emotion labor at 911: A case study and theoretical critique. *Journal of Applied Communication Research*. 26 (4), 390-411.
- Tushman, M. (1977). A political approach to organizations; a review and rationale, *Academy of Management Review*, 2 (2), 206-216.
- Türk Dil Kurumu, "Politika", <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi:18.02.2016.
- Uysal, A. A. (2007), *Öğretmenlerde gözlenen duygusal yaşantı örüntülerinin ve duygusal işçiliğin mesleki iş doyumu ve tükenmişlik üzerine etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek lisan tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and workout comes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57 (3), 326 -347.

- Vigoda, E. & Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics a longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55 (4), 311-324.
- Wharton, A. S. & Erickson, R.J. (1993). Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles, *Academy of Management Review*, 18 (3), 457-486.
- Wharton, A. S. (1999). The psychosocial consequences of emotional labor. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 158-176.
- Winograd, K. (2003). The Functions of teacher emotions: the good, the bad, and the ugly. *Teachers College Record*, 105 (9), 1641-1673.
- Wrobel, M. (2013). Can empathy lead to emotional exhaustion in teachers? The mediating role of emotional labor. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 26 (4), 581-592.
- Yakar, S. (2015). *Turizm işletmelerinde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: otel işletmelerine yönelik bir araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yalçın, R. C. (2012). *Bazı öncülleri ve sonuçları ile duygusal emek: görgül bir araştırma*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yaldıran, A. (2011). *A study on the relationship between organizational politics and mobbing behaviors at the workplaces*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon (İng.) Bilim Dalı, İstanbul.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 237-268.

EKLER

EK-1

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırma, Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algıları İle Duygusal Emek Arasındaki İlişki düzeyini saptamak amacıyla yapılmaktadır.

Bu araştırmada, örgütsel politika algısı, örgütün ve bireylerin sergiledikleri tutum ve davranışların örgütteki diğer bireyler ya da gruplar tarafından anlaşılma biçimlerini olarak ele alınmaktadır. Duygusal emek kavramı ise çalışanların iş gereği duygularını karşılandıktan sonra gözlenecek şekilde düzenlenerek gösterdikleri, yüz ifadeleri ve bedensel hareketleri olarak ele alınmaktadır. Hazırlanan ölçek iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise örgütsel politika algısı ile duygusal emek tutumlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Bu ölçek sonucu elde edilecek veriler birleştirilerek değerlendirilecek ve bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, sizlerin ifadeleri değerlendirirken içtenlikle ve titizlikle davranmanız büyük önem taşımaktadır.

Gereken ilgi ve özemi göstereceğimize olan inancımızla, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Ali AKBAŞ

Uşak Üniversitesi Sos. Bil. Enstitüsü Öğrencisi

1. BÖLÜM

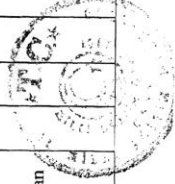
Bu bölümde kişisel bilgileriniz ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
2. Göreviniz : () Yönetici () Öğretmen
3. Kıdeminiz : () 1-10 yıl () 11-20 yıl () 21-30 yıl () 31 yıl ve üzeri
5. Mezuniyet Durumunuz : () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü
6. Branşınız : () Sınıf Öğretmeni () Ders Öğretmeni
7. Okulunuzdaki öğretmen sayısı: () 1-10 () 11-20 () 21-30 () 30 ve üzeri
8. Aynı okulda yaklaşık çalışma süreniz : () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl + Diğer sayfaya geçiniz.

2. BÖLÜM

Bu bölümde örgütsel politika algısı ile duygusal emek tutumlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır

| ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ | Hiç Tanımlamıyor | Çok Az Tanımlıyor | Kısmen Tanımlıyor | Orduka Tanımlıyor | Tamamen Tanımlıyor |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| BENİ: | | | | | |
| 1. Yöneticiniz sınıf içerisinde yeterli disiplini sağlayamadığınız için sizi eleştiriyor. O an hissettiklerimi yöneticimle olduğu gibi paylaşıyorum. | | | | | |
| 2. Öğrencilerden bir tanesi yakınlığımı kaybetmiş ve siz bu haberi sınıfla paylaşıyorsunuz. Hissettığım gerçek duyguları bastırarak, soğukkanlı görünmeye çalışıyorum. | | | | | |
| 3. Ders anlatırken öğrencilerden bir tanesi hatanızı buldu ve bunu sınıfla paylaştı. Benden öğretmen olarak beklenmese de; o an duygusal tepkimi net bir şekilde ortaya koyardım. | | | | | |
| 4. Ders öncesi oldukça olumsuz bir haber aldınız. Ders anlatmaya başlamadan önce; duygularımı ayarlayarak daha olumlu duygu durumunda olmaya çalıştım. | | | | | |
| 5. Öğrencilerimizden bir kısmı iyi ders anlatmadığınızı iddia ederek sizinle tartışıyor. O an içimden geçen duyguları öğrencilerime yansıttım. | | | | | |
| 6. Öğrencilerimiz beklentilerinizin ötesinde sınavda çok başarılı oldular. On hissettığım coşku ve sevincimi öğrencilere bire bir yansıtmamaya çalıştım. | | | | | |
| 7. Yöneticiniz ders programında yapmak istediğiniz önerileri kabul etmediğini size bildirdi ve bu sizin planınızı alt üst etti. Benden öğretmen olarak beklenmese de; o an duygusal tepkimi net bir şekilde ortaya koyardım. | | | | | |



| ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ | Hiç Tanımlanmıyor | Çok Az Tanımlıyor | Kısmen Tanımlıyor | Oldukça Tanımlıyor | Tamamen Tanımlıyor |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| BENİ; | | | | | |
| 15. Öğrenciniz sorduğunuz soruya oldukça yanlış bir cevap verdi ve sınıfta gülüşmeler başladı. O an sınıfta olduğumu unutarak; bende duygusal tepkimi ortaya koyarım. | | | | | |
| 16. Yöneticiniz genelde olumsuz, kırıcı yorumlarda bulunuyor. Böyle durumlarda sakinliğimi korumak için önceden hazırlıklı olduğum için duygusal tepkimi zorlanmadan ortaya koyarım. | | | | | |
| 17. Sevdiğiniz öğrencilerden bir tanesi oldukça düşük bir not aldı ve bunu sınıf içerisinde açıklıyorsunuz. O an hissettiklerimi dışarı yansıtırım. | | | | | |
| 18. Öğrencilerimiz çoğunun sizin çok önem verdiğiniz ödevi yapmadığını görüyorsunuz. Bu duruma çok sinirlensem de; sakin kalmaya çalışırım. | | | | | |
| 19. Öğrencilerden bir tanesi kendisine haksızlık yapıldığı için dersten kaldığını ve notunu değiştirmek istiyor. Öğretmen rolümü bir kenara bırakarak; hissettığım olumsuz duyguları net bir şekilde yansıtırım. | | | | | |
| 20. Öğrenciler ile notlar konusunda tartışıyoruz. Bu tür durumlarda genellikle mesleğim gereği nasıl duygusal tepkiler vereceğim konusunda hazırlıklı olduğumdan zorlanmadan tepkilerimi ortaya koyarım. | | | | | |

| ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ | Hiç Tanımlanmıyor | Çok Az Tanımlıyor | Kısmen Tanımlıyor | Oldukça Tanımlıyor | Tamamen Tanımlıyor |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| BENİ; | | | | | |
| 8. Çalışma arkadaşlarınızın yaptığı şakaları genelde çok komik bulmuyorsunuz. Ancak bu tür durumlarda sergilemem gereken duyguları gerçekten hissetmek için caba sarf ederim. | | | | | |
| 9. Çalışma arkadaşlarınız toplantı sırasında öğrencilerinizin kazandığı önemli başarı haberini size ilettiler. O an ne hissettiğim mutluluğu olduğu gibi dışarı yansıttım. | | | | | |
| 10. Çalışma arkadaşımız bir tanesi toplantı sırasında sizi oldukça inciten şakalar yapıyor. Rolüm gereği öfkemi kontrol ederek; duygusal tepkimi ortaya koymaya çalışırım. | | | | | |
| 11. Beklemediğiniz bir anda çalışma arkadaşlarınız önünde yöneticimize size övgülerde bulundu. Benden öğretmen olarak beklemede de; o an sevincimi olduğu gibi dışarı yansıttım. | | | | | |
| 12. Sevmediğimiz bir sınıf sevmediğimiz bir ders anlatmamız gerekiyor. Derste sergilemek istediğim olumlu duyguları gerçekten hissetmek için önceden kendimi hazırlarım. | | | | | |
| 13. Öğrencilerinizden bir tanesi size oldukça saygısız ve ısrarlı bir şekilde sorular yöneliyor. O an hissettığım öfkeyi doğrudan belli ederim. | | | | | |
| 14. Yöneticimiz okulla ilgili bir gelişmeyi aktarıyor ve bu haber sizin dışımızda çoğunun oldukça mutlu ediyor. Öyle hissetmesem de, mutlu gibi görünmeye çalışırım. | | | | | |

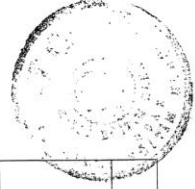
| ÖĞRETİMENLERİN ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI ÖLÇEĞİ | Hiç | Çok az | Kısmen | Büyük Ölçüde | Tamamen |
|---|-----|--------|--------|--------------|---------|
| 12. Okulumuzda, kriz ve belirsiz durumların üstesinden gelme konusunda başarılı olanların, terfi ettiklerine ilişkin algı mevcuttur. | | | | | |
| 13. Başkalarının davranışları beni doğrudan etkilemediği sürece, onların ne yaptıklarını önemsemem. | | | | | |
| 14. Amirim benimle iletişim kurarken, bana yardım etmektense, kendisini bana daha iyi gösterme çabası içerisindedir. | | | | | |
| 15. Okulumuzda "Ağlamayan çocuğa meme vermezler." deyimini özellikle kaynakların dağıtımında gerçekten etkili olmaktadır. | | | | | |
| 16. Okulumuzda ödülleri sadece çok çalışanlara verilmektedir. | | | | | |
| 17. Okulumuzda fikirlerini ifade etme eğitiminde olan çalışanların, etmeyenlere göre daha iyi olduklarına ilişkin algı mevcuttur. | | | | | |
| 18. Okulumuzdaki terfiler genellikle en üst performans gösterenlere verilir. | | | | | |
| 19. Okulumuzdaki iş arkadaşlarına yardımda istekli hareket edip iş arkadaşlarına yardımda istekli değildir. | | | | | |
| 20. Okulumuzda diğer çalışanlar tarafından istenen bilgileri kişisel çıkarları uğruna, ya kaynağını gizleyerek ya da manipüle ederek kasıtlı bir biçimde çarpıtılan insanlar bulunmaktadır. | | | | | |
| 21. Okulumuzdaki yöneticiler kendilerine gelecekte yardım edecek ya da olayları kendilerinin gördüğü gibi görececek çalışanları istihdam etmeye yönelik bir seçim sistemini sıklıkla kullanırlar. | | | | | |
| 22. Okulumuzdaki çalışanlar kendilerine gelecekte yardım edecek ya da olayları kendilerinin gördüğü gibi görececek çalışanları istihdam etmeye yönelik bir seçim sistemini sıklıkla kullanırlar. | | | | | |

| ÖĞRETİMENLERİN ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI ÖLÇEĞİ | Hiç | Çok az | Kısmen | Büyük Ölçüde | Tamamen |
|--|-----|--------|--------|--------------|---------|
| 1. Okulumuzdaki çalışanların ilerlemelerini iyakattan çok, kayırmacılık belirler. | | | | | |
| 2. Okulumuzda evet-efendimcilğe yer yoktur; üstlerin fikirleri ile ters düşse bile, iyi fikirlerle önem verilir. | | | | | |
| 3. Okulumuzda kabul görmenizi yaptığımız işin niteliğinden çok iyi bir insan olmanıza bağlıdır. | | | | | |
| 4. Okulumuzdaki benimsenmiş düşüncelere aykırı olsa bile, çalışanların düşüncelerini içtenlikle ifade etmeleri teşvik edilir. | | | | | |
| 5. Okulumuzda, okulun etkisini azaltan engel karşılaşmalar ve gruplaşmalar vardır. | | | | | |
| 6. Okulumuzda yeni göreve başlayan bir çalışanın kiminle ters düşmemesi gerektiğini anlaması sadece birkaç ayını alır. | | | | | |
| 7. Okulumuzda kimden ne isteyeceğinizi bilersen, istediğini genellikle elde edersin. | | | | | |
| 8. Örgüt politikası ile ilgili nesnel standartlar belirlenmediğinde, pek çok çalışanın kendi ihtiyacını karşılayacak standartları belirlemeye çalıştığı yaygın olarak görülür. | | | | | |
| 9. Okulumuzda kimsenin üstesinden gelemediği etkili bir grup her zaman olmuştur. | | | | | |
| 10. Genellikle, okulumuzdan ayrılan çalışanlar ilerlemek için sadece çalışmanın yeterli olmadığını fark ettiklerinden dolayı ayrılmışlardır. | | | | | |
| 11. Okulumuzdaki çalışanlar diğerlerinin tepkilerinden çekindikleri için genellikle seslerini çıkarmazlar. | | | | | |



| | Hiz | Çok az | Kısmen | Büyük Ölçüde | Tamamen |
|---|-----|--------|--------|--------------|---------|
| ÖĞRETİMENLERİN ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI ÖLÇEĞİ | | | | | |
| 23. Okulumuz politikalarında yapılan değişikliklerin, kurumun tamamının ya da bir bölümünün amaçlarına değil, sadece birkaç çalışanın amaçlarına hizmet ettiği görülmektedir. | | | | | |
| 24. Genel olarak, okulumuzdaki terfi ve ödemelerle ilgili politikalar ve kurallar açıktır ve iyi tanımlanmıştır. | | | | | |
| 25. Okulumuzdaki terfi ve ödemelerle ilgili politika ve kurallar adil olmakla birlikte; adaletsiz ve bencil olan ise amirlerin bu politikaları nasıl uyguladıklarıdır. | | | | | |
| 26. Okulda yardıma ihtiyacımız olduğunda, iş arkadaşımızın uzattığı ele her zaman güvenebilirsiniz. | | | | | |
| 27. Okulumuzda yardıma ihtiyacımız olduğunda, diğer zümreler ile iletişim çok faydalıdır. | | | | | |
| 28. Okulumuzda amir tarafından yapılan pek çok şey (örneğin iletişim kurma ve dönüt verme gibi) çalışanlara yardımcı olmuş gibi görünmesine karşın, aslında amirin kendisini koruma niyetiyle yaptığı işlerdir. | | | | | |
| 29. Çalışanların performansları ile ilgili amirlerinden aldıkları övgüler/dereceler onların gerçek performanslarından daha çok amirlerinin "kendi ajandalarını" (örneğin amirlerinin sevdiklerini ya da sevmediklerini, çalışanların kendilerini iyi görmeleri için amirlerinin verdiği yüksek ya da düşük puanları v.s.) yansıtmaktadır. | | | | | |
| 30. Eğer bir iş arkadaşımız size herhangi bir konuda yardım etmeyi teklif ederse, bu teklif onun size yardım etmeyi gerçekten önemseydiğinden değil, mevcut durumdan çıkar sağlamayı umduğundan dolayıdır. | | | | | |
| 31. Okulumuzdaki ödeme ve terfi politikaları genellikle herkese bildirilir. | | | | | |

Anket bitmiştir. Teşekkür ederim.



UYGULAMA YAPILACAK OKULLAR LİSTESİ

- 1- Bedriye ve Kadir uysal Ortaokulu
- 2- Nihat Dülgeroğlu Ortaokulu
- 3- Mehmet Sesli Ortaokulu
- 4- Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu
- 5- Eşe ve Halil Erdoğdu Ortaokulu
- 6- Atatürk Ortaokulu
- 7- Alper Günbayram Ortaokulu
- 8- Ahmet Ali Aşeı Ortaokulu
- 9- 23 Nisan Ortaokulu
- 10- Halit Ziya Uőaklıgil Ortaokulu
- 11- Ergenekon Ortaokulu
- 12- Ömer Bedrettin Uşaklı Ortaokulu
- 13- Malkoçoğlu Ortaokulu
- 14- Hasan Hilmi Ortaokulu
- 15- Besim Atalay Ortaokulu
- 16- Fatih Ortaokulu
- 17- Karaağa Ortaokulu
- 18- Őefkat Ortaokulu
- 19- Uşak İmam-Hatip Ortaokulu
- 20- Vali Ali Fuat Güven Ortaokulu
- 21- Uşak Orhan Dengiz Anadolu Lisesi
- 22- Uşak Lisesi
- 23- Necati Özen Anadolu Lisesi
- 24- İzzettin alıőlar Anadolu Lisesi
- 25- Hasan Zeki Boz Anadolu Lisesi
- 26- Atatürk Anadolu Lisesi
- 27- Alper Günbayram Anadolu Lisesi
- 28- Kanuni Sultan Süleyman Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- 29- Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- 30- Anadolu İmam Hatip Lisesi
- 31- Ayşe Ana Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
- 32- Fatih Sultan Mehmet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi



Evrak Tarih ve Sayısı: 26/01/2015-1726



T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 29425508/42/590203

19/01/2015

Konu: MEM'e bağlı Kurumlarda
Araştırma İzni

UŞAK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

- İlgi:** a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı. (2012/13 sayılı Genelge)
b) Uşak Üniversitesinin 07/01/2015 tarih ve 58066181-605.01-66 sayılı yazıları.

İlgi (b) yazı ile müdürlüğümüze bağlı kurumlarda araştırma yapmak istenmektedir. İlimiz merkezinde yapılacak anket ve araştırma uygulaması ile ilgili mühürlü anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi(a) genelge gereğince değerlendirmesi yapılarak "Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algıları İle Duygusal Emek Arasındaki İlişki" Konulu araştırma çalışması **gönüllülük esasına dayalı**, okul idaresinin uygun gördüğü zaman aralıklarında uygulanması ve araştırma sonucunda proje raporunun dijital ortamda müdürlüğümüze teslim edilmesi, araştırma sonucunun Bakanlığımızdan izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşulu ile uygun görülmüştür. Gereğini arz ederim.

Bülent ŞAHİN
İl Millî Eğitim Müdürü

| Adı-Soyadı | Ünvanı | Araştırma Konusu | Müracaat Tarih ve Sayısı |
|------------|-------------------------|--|--------------------------|
| Ali AKBAŞ | Yüksek Lisans Öğrencisi | " Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algıları İle Duygusal Emek Arasındaki İlişki " | 12/01/2015 332499 |

Güvenli Elektronik
İmza Aşkı ile Aynadır.
20.01.2015

17.12.2014

Sayın Akbaş;

Ölçeği kullanmanız bizi menun eder. Ölçek ile ilgili makale ve ölçeği yolluyorum. çalışmalarınızda başarılar dilerim.

cem şafak

From: ali akbaş <aliakbas1976@hotmail.com>
To: "cemsafak@yahoo.com" <cemsafak@yahoo.com>
Sent: Monday, December 15, 2014 10:25 PM
Subject: Ölçek İzin Talebi

Değerli hocam,

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi yüksek lisans tezi olarak "Öğretmenlerin Örgütsel Politika Algısı ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki"yi çalışıyorum. Danışman hocam Doç. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI'dır. Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği Geliştirme: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması adlı makalenizde 20 maddelik ölçeğinizi gördük. İzin verirsiniz ölçeğinizi kullanmak istiyoruz. Ölçeğinizi kullanmamıza izin vermeniz bizi çok mutlu edecektir.

İlginiz için şimdiden teşekkür eder, şahsınıza saygılarımızı sunarız.

Ali AKBAŞ

İngilizce Öğretmeni

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ABD Yüksek Lisans öğrencisi

From: **Ferris, Gerald** <gferris@business.fsu.edu>
Date: 2014-12-22 16:43 GMT+02:00
Subject: RE: Permission for organizational politics scale
To: Aynur BOZKURT BOSTANCI <aynur.bozkurt@usak.edu.tr>

Yes, you have my permission to translate the perceptions of organizational politics scale into Turkish. I hope your research goes well.

Regards,

GRF

Gerald R. Ferris
Francis Eppes Professor of Management
and Professor of Psychology
Department of Management, College of Business
The Florida State University
821 Academic Way, P.O. Box 3061110
Tallahassee, FL 32306-1110
Ph: (850) 644-3548; Fax: (850) 644-7843
E-mail: gferris@cob.fsu.edu

From: Aynur BOZKURT BOSTANCI [aynur.bozkurt@usak.edu.tr]
Sent: Saturday, December 20, 2014 2:10 PM
To: Ferris, Gerald
Subject: Permission for organizational politics scale

Dear Dr. Greald R. Ferris,

I work as an associate professor at the Faculty of Education, Usak University, Turkey. I would like to adaption Turkish form your scale of organizational politics (Perception of Organizational politics. *Journal of Management* 18(1) 93-112). I would be very glad if you give permission. You may be sure that I will inform you about the completion and publishing of my study if we will be able to take your permission on using your scale. I will be looking forward to your permission.

Best Regards.

Associate Prof.Dr.Aynur B.BOSTANCI
Usak University
Faculty of Education
Department of Educational Sciences