

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE DUYGUSAL EMEK, İŞ
ÖZELLİKLERİ VE İŞ AKIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ
(ELBİSTAN İLÇESİ ÖRNEĞİ)

DURAN MAVİ

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

GAZİANTEP
AĞUSTOS 2015

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE DUYGUSAL EMEK, İŞ
ÖZELLİKLERİ VE İŞ AKIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ
(ELBİSTAN İLÇESİ ÖRNEĞİ)

DURAN MAVİ

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. AHMET CEZMİ SAVAŞ

GAZİANTEP
AĞUSTOS 2015

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
GAZİANTEP

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Programı Yüksek Lisans öğrencisi Duran MAVİ tarafından hazırlanan "Öğretmen Görüşlerine Göre Duygusal Emek, İş Özellikleri ve İş Akışı Arasındaki İlişki" başlıklı Yüksek Lisans Tezi, 31.08.2015 tarihinde aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN
Ana Bilim Dalı Başkanı



Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Ahmet Cezmi Savaş
(Tez Danışmanı)



Doç. Dr. Sevilay Şahin



Yrd. Doç. Dr. Mustafa Toprak



~~Doç. Dr. Abdullah DEMİR~~

Enstitü Müdürü Y.

Yrd. Doç. Dr. Bora Senyigit

T.C.
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE
GAZİANTEP

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (Tarih: 31.08.2015).

Adı Soyadı: Duran MAVİ

İmzası: 

ÖZET

ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE DUYGUSAL EMEK, İŞ ÖZELLİKLERİ VE İŞ AKIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Duran MAVİ

Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 208 sayfa, Ağustos 2015

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ

Bu çalışmanın amacı öğretmen görüşlerine göre duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma örneklemini Kahramanmaraş'ın Elbistan ilçesindeki ilk ve ortaokullarda görevli 400 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Duygusal Emek Ölçeği, İş Tanımlama Ölçeği ve İş Akışı Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler üzerinde; korelasyon analizi, regresyon analizleri ve Sobel Testi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda iş özelliklerinin duygusal emeği negatif ve anlamlı şekilde yordadığı bulunmuştur. Buna ek olarak; iş özelliklerinin iş akışını, iş akışının duygusal emeği pozitif ve anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Bayanların baylara göre daha fazla iş akışı yaşadığı, yaş arttıkça deneyimlenen iş akışının arttığı da bulunmuştur. Ayrıca iş özelliklerinin duygusal emeği yordamasında iş akışının tam aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Araştırmadan elde edilen bulgular yardımıyla uygulayıcılara ve araştırmacılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Duygusal emek, iş özellikleri, iş akışı, öğretmen.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR, JOB CHARACTERISTICS AND WORK RELATED FLOW ACCORDING TO TEACHERS VIEWS

Duran MAVİ

Zirve University, Institute of Social Science Department of Division Educational Administration, Supervision, Planning and Economics

Master Thesis, 208 pages, August 2015,

Supervisor: Assoc. Prof. Ahmet Cezmi SAVAS

The aim of this study is to investigate the relationship between emotional labor, job characteristics and work related flow based on views of the teachers. The sample of the study consists of 400 teachers working in primary and secondary schools located in Elbistan district in Kahramanmaras. Emotional labor, job diagnostic and work related flow scales were used as data collection method. Correlation analysis, regression analysis and Sobel test were utilized to analyze the data.

Based on the results, emotional labor has a negative effect on job characteristics. In addition; job characteristics are positively related to work related flow, while work related flow has a positive effect on emotional labor. And, compared to men, women experience work related flow and work flow increase as women's age increases. Moreover, work related flow plays as full mediator in explaining the link between work characteristics and emotional labor. Lastly, various recommendations have been made for the practitioners and researchers based on results from the current study.

Key Words: Emotional labor, job characteristics, work related flow, teacher.

ÖNSÖZ

Günümüzde eğitim ve öğretim; bireylerin duygusal durumlarını, örgütlerin tasarımlarını ve işleyiş şekillerini, kişilerin hayata dair bakış açılarını etkileyen geniş kapsamlı bir çalışma alanı hâline gelmiştir. Sadece akademik etkinliklerle sınırlı olmayan bu saha; öğretmenlerin ortaya koydukları duygusal emekten, eğitim kurumların yapısal özelliklerinden ve işgörenlerin tecrübelerinden etkilenmektedir. Çünkü eğitim ve öğretim; çalışanların hislerine değer verilmesini, iş ortamlarının amaçlara hizmet edecek şekilde tasarlanmasını ve orijinal deneyimler tecrübe etmesini de içeren pek çok önemli ögeyi kapsamaktadır.

Bu çalışmada; öğretmen görüşlerine dayanarak duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda en başta ilgili ulusal ve yabancı kaynaklardan derlenen kavramsal unsurlar verilmiştir. Ardından örneklemeden toplanan bilgiler analiz edilmiş, elde edilen bulgular aracılığıyla da uygulayıcılara ve araştırmacılara bazı tavsiyelerde bulunulmuştur.

Araştırılan yerli kaynaklarda duygusal emek ve iş özellikleri alanında yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu, iş akışı konusunda ise herhangi bir çalışmanın bulunmadığı görülmüştür. Bu sebeple araştırmamın, ulusal literatürdeki önemli bir boşluğu doldurabileceği düşünülmektedir.

Çalışmamı gerçekleştirirken rehber ve sabırlı kişiliği ile beni sürekli destekleyen, yapıcı eleştirilerini ve yardımlarını esirgemeyen, her an motivasyon kaynağım olan Doç. Dr. Ahmet Cezmi SAVAŞ'a şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca kıymetli bilgilerini, tecrübelerini benimle paylaştığı için Prof. Dr. Niyazi CAN'a, Doç. Dr. İzzet DÖŞ'e ve Doç. Dr. Salih YEŞİL'e; tezime büyük katkıları bulunan kız kardeşim Yüksel MAVİ'ye ve Elbistan'da görevli tüm meslektaşlarıma teşekkür ediyorum. Son olarak, bu zorlu süreç boyunca hep yanımda olan biricik eşim Ebru MAVİ'ye minnettar olduğumu belirtmek istiyorum.

Duran MAVİ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar	viii
ŞEKİLLER	x
KISALTMALAR	xi
TANIMLAR	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	3
1.2. Alt Problemler	3
1.3. Amaçlar.....	3
1.4. Önem.....	5
1.5. Sayıtlar.....	6
1.6. Sınırlılıklar	6
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1. Duygusal Emek.....	7
2.1.1. Duygusal Emek Kavramı	7
2.1.2. Duygusal Emek Yaklaşımları.....	10
2.1.2.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı	10
2.1.2.1.1. Yüzeysel Davranış (Surface Acting)	11
2.1.2.1.2. Derinlemesine Davranış (Deep Acting).....	13
2.1.2.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı	15
2.1.2.2.1 Gösterim Kuralları (Display Rules)	16
2.1.2.2.2. Samimi Davranış (Genuine Emotion).....	18
2.1.2.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı.....	19
2.1.2.3.1. Etkileşim Sıklığı (Frequency of Emotional Display).....	20
2.1.2.3.2. Gösterim Kurallarına Riayet (Attentiveness to Required Display Rules)	20
2.1.2.3.3. Sunulması Gereken Duyguların Çeşitliliği (Variety of Emotions).....	21
2.1.2.3.4. Duygusal Çelişki (Emotional Dissonance)	21
2.1.2.4. Grandey (2000) Yaklaşımı	27
2.1.2.4.1. Duygu Düzenleme (Emotion Regulation)	27
2.1.2.4.2. Etkileşim Beklentileri	30
2.1.2.4.3. Duygusal Emegi Etkileyen Bireysel Faktörler	31
2.1.2.4.4. Duygusal Emegi Etkileyen Örgütsel Faktörler	31
2.1.2.4.5. Duygusal Emegin Sonuçları	34
2.2. İş Özellikleri (Job Characteristics)	36
2.2.1. İş Özellikleri Kavramı	36
2.2.2. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli (1980)	37

2.2.2.1. Modelin Özellikleri.....	38
2.2.2.1.1. Beceri Çeşitliliği (Skill Variety)	38
2.2.2.1.2. İş Bütünlüğü (Task Identity).....	39
2.2.2.1.3. İşin Anlamlılığı (Task Significance).....	39
2.2.2.1.4. Özerklik (Autonomy).....	40
2.2.2.1.5. Geri Bildirim (Feedback).....	41
2.2.2.2. Kritik Psikolojik Durumlar (Critical Psychological States)	43
2.2.2.2.1. Tecrübe Edilen Anlamlılık (Experienced Meaningfulness of the Work)	43
2.2.2.2.2. İşin Sorumluluğu (Experienced Responsibility for Outcomes of the Work)	44
2.2.2.2.3. İşin Sonuçları Hakkında Bilgi Birikimi (Knowledge of the Actual Results of the Work Activities).....	44
2.2.2.3. Ara Değişkenler (Moderators).....	45
2.2.2.4. İş Tanımlama Ölçeği (Job Diagnostic Survey-JDS)	46
2.2.2.5. İş Zenginleştirme (Job Enrichment)	46
2.2.2.6. Bireysel Sonuçlar (Personel Outcomes)	50
2.2.2.6.1. Yüksek İçsel İş Motivasyonu (Internal Work Motivation).....	50
2.2.2.6.2. Yüksek Gelişim Doyumu (High Growth Satisfaction).....	50
2.2.2.6.3. Yüksek Genel İş Doyumu (High General Job Satisfaction)	51
2.2.2.6.4. Yüksek Çalışma Etkililiği (High Work Effectiveness).....	51
2.3. İş Akışı (Work related Flow).....	52
2.3.1. İş Akışı Kavramı	52
2.3.1.1. Kendini İşe Verme (Absorption)	55
2.3.1.2. İşten Zevk Alma (Work Enjoyment)	56
2.3.1.3. İçsel Motivasyon (Intrinsic Motivation).....	57
2.3.2. İş Akışının Elementleri.....	58
2.3.2.1. Açık Hedefler (Clear Goals).....	58
2.3.2.2. Anında Geri Bildirim (Immediate Feedback).....	59
2.3.2.3. Zorluklar ve Beceriler Arasındaki Denge (Balance Between Challenges and Skills)	59
2.3.2.4. Konsantrasyon (Concentration).....	60
2.3.2.5. Kontrol Paradoksu (Paradox of Control).....	61
2.3.2.6. Öz Benlik Kaybı (Lose of Self Consciousness)	62
2.3.2.7. Zaman Algısında Başkalaşım (Transformation of Time).....	62
2.3.2.8. Eylem ve Farkındalık Bütünlüğü (Merging of Action and Awareness)	63
2.3.3. Ototelik Kişilik (Autotelic Personality)	64
2.3.4. Gruplar Organizasyonlar ve Aileler Açısından İş Akışı	65
2.3.5. İş Akışı Modelleri.....	66
2.3.5.1. Kavramsal Model (Conceptual Model)	66
2.3.5.2. Nedensel Model (Causal Model).....	67
2.3.5.3. Kanal Modeli (Channel Model).....	67
2.3.5.3.1. Uyarılma (Arousal)	70
2.3.5.3.2. Kaygı (Anxiety)	70
2.3.5.3.3. Endişe (Worry).....	71

2.3.5.3.4. İlgisizlik (Apathy).....	71
2.3.5.3.5. Can Sıkıntısı (Boredom)	72
2.3.5.3.6. Rahatlık (Relaxion).....	72
2.3.5.3.7. Kontrol (Control)	73
2.3.6. Ölçme Araçları	73
2.4. Duygusal Emek, İş Özellikleri ve İş Akışı Arasındaki İlişki.....	75
2.4.1. Duygusal Emek ve İş Özellikleri Arasındaki İlişki.....	75
2.4.2. İş Özellikleri ve İş Akışı Arasındaki İlişki.....	76
2.4.3. İş Akışı ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki	77
2.5. İlgili Araştırmalar	78
2.5.1. Yurt İçindeki Araştırmalar	78
2.5.2. Yurt Dışındaki Araştırmalar	80
3. YÖNTEM.....	88
3.1. Araştırmanın Deseni	88
3.2. Evren ve Örneklem	88
3.3. Ölçme Araçları.....	89
3.3.1. Duygusal Emek Ölçeği-DEÖ (Emotional Labor Scale-ELS)	90
3.3.2. İş Tanımlama Ölçeği-İTÖ (Job Diagnostic Survey-JDS)	93
3.3.3. İş Akışı Ölçeği-İAÖ (Work related Flow-WOLF Scale)	96
3.4. Verilerin Toplanması	98
3.5. Verilerin Analizi	99
3.6. Araştırmanın Deseni ve Modeli.....	101
4. BULGULAR.....	102
4.1. Demografik Bulgular	102
4.2. Alt Problemlere Ait Bulgular.....	105
4.2.1. Duygusal Emek, İş Özellikleri ve İş Akışı ve Alt Boyutlarına Ait Puanlar.....	105
4.2.2. Korelasyon Analizi.....	106
4.2.3. Regresyon Analizleri.....	109
4.2.3.1. İş Özelliklerinin İş Akışını Yordaması	110
4.2.3.2. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Beceri Çeşitliliğinin ve Özerkliğin, İş Akışını Yordaması	112
4.2.3.3. İş Özelliklerinin, İş Akışı Alt Boyutlarından Kendini İşe Vermeyi Yordaması.....	114
4.2.3.4. İş Özelliklerinin, İş Akışı Alt Boyutlarından İçsel İş Motivasyonunu Yordaması.....	116
4.2.3.5. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Beceri Çeşitliliğinin, İş Akışı Alt Boyutlarından Kendini İşe Vermeyi Yordaması	118
4.2.3.6. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Beceri Çeşitliliğinin, Özerkliğin ve Geri Bildirimin İş Akışı Alt Boyutlarından İşten Zevk Almayı Yordaması ..	120
4.2.3.7. İş Özelliklerinin Duygusal Emegi Yordaması.....	123
4.2.3.8. İş Özellikleri Alt Boyutlarından İşin Anlamlılığının ve Özerkliği, Duygusal Emegi Yordaması	125
4.2.3.9. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Özerkliğin, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Samimi Davranışı Yordaması.....	127
4.2.3.10. İş Özelliklerinin, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Samimi Davranışı Yordaması	129

4.2.3.11. İş Özelliklerinin, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Yüzeysel Davranışı Yordaması	131
4.2.3.12. İş Özelliklerinin, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Duygusal Sapmayı Yordaması.....	133
4.2.3.13. İş Özelliklerinin, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Derinlemesine Davranışı Yordaması	135
4.2.3.14. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Özerkliğin, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Yüzeysel Davranışı Yordaması	137
4.2.3.15. İş Özellikleri Alt Boyutlarından İşin Anlamlılığının, Özerkliğin ve Geri Bildirimin; Duygusal Emek Alt Boyutlarından Duygusal Sapmayı Yordaması.....	139
4.2.3.16. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Beceri Çeşitliliğinin ve Geri Bildirimin, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Derinlemesine Davranışı Yordaması.....	142
4.2.3.17. İş Akışının Duygusal Emeği Yordaması	144
4.2.3.18. İş Akışı Alt Boyutlarından Kendini İşe Vermenin, Duygusal Emeği Yordaması.....	146
4.2.3.19. İş Akışının Samimi Davranışı Yordaması	148
4.2.3.20. İş Akışının, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Yüzeysel Davranışı Yordaması.....	150
4.2.3.21. İş Akışının, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Duygusal Sapmayı Yordaması.....	152
4.2.3.22. İş Akışının Derinlemesine Davranışı Yordaması	154
4.2.3.23. İş Akışı Alt Boyutlarından Kendini İşe Vermenin ve İşten Zevk Almanın, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Derinlemesine Davranışı Yordaması.....	156
4.2.4 İş Özelliklerinin Duygusal Emeği Yordamasında, İş Akışının Aracılık Etkisi	158
5. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	161
5.1. Sonuçlar ve Tartışma	161
5.2. Öneriler	165
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Sunulan Öneriler	166
5.2.2. Araştırmacılar İçin Sunulan Öneriler	167
KAYNAKÇA	168
EKLER.....	194
EK 1: Veri Toplama Aracı: Demografik Bilgiler ve Duygusal Emek Ölçeği	194
EK 2: Veri Toplama Aracı: İş Tanımlama Ölçeği	199
EK 3: Veri Toplama Aracı: İş Akışı Ölçeği	201
EK 4: İzin E-Postası: Duygusal İşçilik Ölçeği	202
EK 5: İzin E-Postası: İş Akışı Ölçeği	204
EK 6: İzin: Yazışmalar	205
ÖZGEÇMİŞ.....	208

TABLolar

Sayfa No

Tablo 2. 1. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı (Morris ve Feldman, 1996)	26
Tablo 2. 2. Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (Grandey, 2000).....	33
Tablo 2. 3. Duygusal Emek Modellerinin Karşılaştırılması (Savaş, 2012)	35
Tablo 2. 4. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli (Hackman ve Oldham, 1980)	42
Tablo 2. 5. İş Zenginleştirme Esasları ve Temel İş Boyutları (Hackman ve diğ., 1975)	49
Tablo 3. 1. Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Duygusal Emek Boyutları ve .	92
Tablo 3. 2. Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan İş Özellikleri Boyutları ve Güvenirlik Katsayıları	95
Tablo 3. 3. Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan İş Akışı Boyutları ve Güvenirlik Katsayıları	97
Tablo 4. 1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	102
Tablo 4. 2. Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımları	102
Tablo 4. 3. Katılımcıların Medeni Hâllerine Göre Dağılımları	103
Tablo 4. 4. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları	103
Tablo 4. 5. Katılımcıların Kıdem Aralıklarına Göre Dağılımları	103
Tablo 4. 6. Katılımcıların Branşlarına Göre Dağılımları	104
Tablo 4. 7. Katılımcıların Duygusal Emek, İş Özellikleri, İş Akışı Boyutlarına ve Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Puanları ...	105
Tablo 4. 8. Öğretmenlerin Duygusal Emek, İş Özellikleri, İş Akışı Boyutlarına ve Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Tablosu	107
Tablo 4. 9. İş Özelliklerinin İş Akışını Yordamasına İlişkin	111
Tablo 4. 10. Beceri Çeşitliliğinin ve Özerkliğin İş Akışını Yordamasına İlişkin	113
Tablo 4. 11. İş Özelliklerinin İş Akışının Alt Boyutlarından Kendini İşe Vermeyi Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	115
Tablo 4. 12. İş Özelliklerinin İş Akışı Alt Boyutlarından İçsel İş Motivasyonunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	117
Tablo 4. 13. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Beceri Çeşitliliğinin İş Akışı Alt Boyutlarından Kendini İşe Vermeyi Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	119
Tablo 4. 14. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Beceri Çeşitliliğinin, Özerkliğin ve Geri Bildirimin İş Akışı Alt Boyutlarından İşten Zevk Almayı Yordamasına İlişkin	122
Tablo 4. 15. İş Özelliklerinin Duygusal Emegi Yordamasına İlişkin	124
Tablo 4. 16. İş Özellikleri Alt Boyutlarından İşin Anlamlılığının ve Özerkliğin Duygusal Emegi Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	126

Tablo 4. 17. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Özerkliğin Duygusal Emek Alt Boyutlarından Samimi Davranışı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 4. 18. İş Özelliklerinin Duygusal Emegin Alt Boyutlarından Samimi Davranışı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	130
Tablo 4. 19. İş Özelliklerinin Duygusal Emek Alt Boyutlarından Yüzeysel Davranışı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	132
Tablo 4. 20. İş Özelliklerinin Duygusal Emek Alt Boyutlarından Duygusal Sapmayı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	134
Tablo 4. 21. İş Özelliklerinin Duygusal Emek Alt Boyutlarından Derinlemesine Davranışı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	136
Tablo 4. 22. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Özerkliğin Duygusal Emek Alt Boyutlarından Yüzeysel Davranışı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	138
Tablo 4. 23. İş Özellikleri Alt Boyutlarından İşin Anlamlılığının, Özerkliğin ve Geri Bildirimin Duygusal Emek Alt Boyutlarından Duygusal Sapmayı Yordamasına İlişkin	141
Tablo 4. 24. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Beceri Çeşitliliğinin ve Geri Bildirimin Duygusal Emek Alt Boyutlarından Derinlemesine Davranışı Yordamasına İlişkin	143
Tablo 4. 25. İş Akışının Duygusal Emegi Yordamasına İlişkin	145
Tablo 4. 26. İş Akışı Alt Boyutlarından Kendini İşe Vermelerinin Duygusal Emegi Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	147
Tablo 4. 27. İş Akışının Samimi Davranışı Yordamasına İlişkin	149
Tablo 4. 28. İş Akışının Duygusal Emek Alt Boyutlarından Yüzeysel Davranışı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	151
Tablo 4. 29. İş Akışının Duygusal Emek Alt Boyutlarından Duygusal Sapmayı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	153
Tablo 4. 30. İş Akışının Duygusal Emek Alt Boyutlarından Derinlemesine Davranışı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	155
Tablo 4. 31. İş Akışı Alt Boyutlarından Kendini İşe Vermenin ve İşten Zevk Almanın Duygusal Emek Alt Boyutlarından Derinlemesine Davranışı Yordamasına İlişkin	157
Tablo 4. 32. İş Özellikleri ve İş Akışının Duygusal Emegi Yordamasına İlişkin.....	159
Tablo 4. 33. İş Özelliklerinin Duygusal Emek Düzeylerine Etkisinde	160

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 2. 1. Akışı Durumu Modeli (Csikszentmihalyi, 1975)	67
Şekil 2. 2. Düzenlenen Kanal Modeli (Massimini ve Carli, 1986)	68
Şekil 2. 3. Kanal Modeli (Massimini ve Carli, 1988)	69
Şekil 3. 1. Baron ve Kenny (1986) Aracılık Etkisi Modeli.....	100
Şekil 4. 1. İş Özelliklerinin İş Akışı Üzerindeki Yordayıcılığı.....	110
Şekil 4. 2. Beceri Çeşitliliğinin ve Özerkliğin İş Akışı Üzerindeki Yordayıcılığı... 112	
Şekil 4. 3. İş Özelliklerinin Kendini İşe Verme Üzerindeki Yordayıcılığı.....	114
Şekil 4. 4. İş Özelliklerinin İçsel İş Motivasyonu Üzerindeki Yordayıcılığı.....	116
Şekil 4. 5. Beceri Çeşitliliğinin Kendini İşe Verme Üzerindeki Yordayıcılığı.....	118
Şekil 4. 6. Beceri Çeşitliliğinin, Özerkliğin ve Geri Bildirimin İşten Zevk Alma Üzerindeki Yordayıcılığı.....	120
Şekil 4. 7. İş Özelliklerinin Duygusal Emek Üzerindeki Yordayıcılığı.....	123
Şekil 4. 8. İşin Anlamlılığının ve Özerkliğin Duygusal Emek Üzerindeki Yordayıcılığı	125
Şekil 4. 9. Özerkliğin Samimi Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı	127
Şekil 4. 10. İş Özelliklerinin Samimi Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı	129
Şekil 4. 11. İş Özelliklerinin Yüzeysel Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı.....	131
Şekil 4. 12. İş Özelliklerinin Duygusal Sapma Üzerindeki Yordayıcılığı	133
Şekil 4. 13. İş Özelliklerinin Derinlemesine Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı....	135
Şekil 4. 14. Özerkliğin Yüzeysel Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı.....	137
Şekil 4. 15. İşin Anlamlılığının, Özerkliğin ve Geri Bildirimin Duygusal Sapma Üzerindeki Yordayıcılığı.....	139
Şekil 4. 16. Beceri Çeşitliliğinin ve Geri Bildirimin Derinlemesine Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı.....	142
Şekil 4. 17. İş Akışının Duygusal Emek Üzerindeki Yordayıcılığı	144
Şekil 4. 18. Kendini İşe Vermenin Duygusal Emek Üzerindeki Yordayıcılığı	146
Şekil 4. 19. İş Akışının Samimi Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı.....	148
Şekil 4. 20. İş Akışının Yüzeysel Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı	150
Şekil 4. 21. İş Akışının Duygusal Sapma Üzerindeki Yordayıcılığı	152
Şekil 4. 22. İş Akışının Derinlemesine Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı.....	154
Şekil 4. 23. Kendini İşe Vermenin ve İşten Zevk Almanın	156
Şekil 4. 24. İş Özelliklerinin Duygusal Emek Düzeylerine Etkisinde	160

KISALTMALAR

DDM: Deneyim Dalgalanma Modeli.

DE: Duygusal Emek.

DEÖ: Duygusal Emek Ölçeği.

DÖM: Deneyim Örnekleme Modeli.

ESM: Example Sampling Method.

İA: İş Akışı.

İAÖ: İş Akışı Ölçeği.

İÖ: İş Özellikleri.

İTÖ: İş Tanımlama Ölçeği.

JD-R: Job Demands and Resources.

JDS: Job Diagnostic Scale.

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı.

p: Anlamlılık Düzeyi.

PMP: Potansiyel Motivasyon Puanı.

PMS: Potantiel Motivation Score.

Sd: Serbestlik Derecesi.

SS: Standart Sapma.

Std Hata: Standart Hata.

\bar{X} : Ortalama Değer.

TANIMLAR

Bağlamsal Performans: Çalışanların görev tanımını içinde olmayan; fakat görev performansını destekleyen fazladan çalışma için gönüllü olma, yardımsever olma, organizasyonu destekleme ve savunma, içten gelen bir arzuyla çeşitli faaliyetlere girişme gibi mizacın etkili olduğu girişimlerdir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

Derinlemesine Davranış: Kişinin kendisine ya da başkalarına gösterdiği davranışların özgün ve otantik olmasıdır (Fabianowska ve Hanlon, 2014).

Duygu Düzenleme: Bireylerin hangi duyguyu nerede ve nasıl yansıtacağı konusunda yaptığı ayarlamalardır (Grandey, 1999).

Duygusal Emek: Duyguların yüz ve beden halleriyle diğer kişiler tarafından gözlenebilecek tarzda sergilenmesidir (Hochschild, 1983)

Duygusal Sapma: Hissedilen ve gösterilen duyguların çatışması durumunda hissedilen duyguların gösterim kurallarının hiçe sayılarak sergilenmesi durumudur (Çukur, 2009).

Görev Performansı: Çalışanların görev tanımlar kapsamında olduğu kabul edilen eylemleri ortaya koymak için gösterdikleri etkinliktir.

Gösterim Kuralları: Çalışanların işvereni şaşırtmayan, işgören rolünün gerekleriyle uyumlu tutumlardır (Ashforth ve Tomiuk, 2000).

İş Doyumu: İşten duyulan memnuniyet hâli.

İş Akışı: Çevre ve detaylar hakkındaki farkındalığın düşük, hazzın az, güçlüklerle kabiliyetlerin denk olduğu bir yoğunlaşma durumudur (Ullen ve diğ. 2012).

İş Özellikleri: Çalışanların yerine getirmeye çalıştıkları görevlerin işe karşı olan tutumlarını nasıl etkilediğini ve hangi durumlarda bu özelliklerin anlamlı sonuçlar vereceğini ifade etmeye yarayan yaklaşımdır (Oldham ve Hackman, 2005).

İş Talepleri ve İş Kaynakları: İş özelliklerinin iki genel kategori halinde düzenlenmiş şeklidir (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2001).

İş Talepleri: İş özelliklerinin psikolojik maliyetler gerektiren fiziksel, sosyal ve organizasyonel yönleriyle ilgili kısımdır (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2007).

İş Kaynakları: İş özelliklerinin hedeflere dair fonksiyonel ve organizasyonel yönlerini ilgilendiren kısımdır (Xanthopoulou ve diğ., 2007).

İş Zenginleştirme: Çalışanlara moral yükleyici özelliği bulunan bir verimlilik artırma düzenlemesidir (DeCenzo ve Robbins, 1996). İşin özüne ait niteliklerin geliştirilmesine dayanır (Güçlü, 2001).

İşten Uzaklaşma Eğilimi: Çalışanların fırsat bulduklarında görevlerini bırakma isteğidir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Ototelik Kişilik: Kişinin kendisini iş akışı hâlinde kalmak için konumlandığı kişilik durumudur (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002).

Samimi Davranış: Zamanla alışıldık hâle gelen durumlar karşısında işgörenin ek bir çalışma göstermeden hissettiği duyguyu içtenlikle sergilemesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Sobel Testi: Aracılık etkisinin ne ölçüde anlamlı olduğunun bulunmasına yarayan hesaplama yöntemidir (Usta, 2009).

Tükenmişlik: Başarısız olma, yıpranma, yüksek tempo sunucunda yaşanan güç kaybı ya da tatminsizlik sonucu oluşan bitmişlik halidir (Freudenberger, 1975).

Yüzeysel Davranış: Duygusal hallerin, gösterim kuralları gereği maskelenerek sunulmasıdır (Brotheridge ve Grandey, 2002).

1. GİRİŞ

Her örgüt bir ihtiyaçtan doğar ve bu ihtiyacı gidermek için mal, hizmet, düşünce üretir; pazardan elde edilen dönütler sayesinde üretim ve personel politikalarına yön verir (Demirbaş ve Eroğlu, 2001). Bu bakımdan ekonomiyi ateşlendirip toplumları biçimlendiren eğitim hizmeti, üzerinde titizlikle çalışılması gereken kritik bir örgütsel alandır (Drucker, 1994; akt. Akan, 2013).

Eğitim, öğrenmeye dayalı olarak bireylerin hayata dair bir bakış açısı kazanması ve kendini gerçekleştirmesidir (Akan, 2013). Bireylerin kendileri ve toplum için faydalı olmalarını amaçlayan eğitim politikalarının, eğitim kurumlarının ve eğitim çalışanlarının; çağımızın modernleşme anlayışında ayrı bir öneme sahip olduğu kabul edilebilir. Çünkü eğitim; sosyal, finansal ve bilimsel sahalarda sağlanacak kalkınmanın en önemli anahtarlarından biri olarak görülmektedir (Taş ve Yenilmez, 2007).

Toplumların gelişmesini sağlayan unsurların ilki, sunulan eğitimin kalitesidir (İlğan, 2013). Ulusal gelişim için bu denli önemli olan eğitim ve öğretim faaliyetleri ise ancak engelleyici unsurların etkisiz kılınmasıyla başarılı şekilde uygulanabilir (Afşar, 2009). Devre dışı bırakılan engelleyiciler, etkin hâle getirilen maddi ve manevi unsurlar; sosyal ve kültürel öğelerin işlevsel hâle gelmesini sağlayabilir. Bu sayede de öğrencileri ve eğitim çalışanlarını yakından ilgilendiren konuların akılcı şekilde işletilmesi kolaylaşabilir. Aksi takdirde; eğitim politikalarının dayatmaların yapıldığı siyasi düzenlemeler, eğitim kurumlarının da bu amaçlara hizmet eden katkı mekanizmalar olmaktan öteye gidememesi kuvvetle muhtemeldir.

Bireylerin, toplumların dolayısıyla da ülkelerin gelişmişlik seviyesini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen eğitim faaliyetleri; devasa maddi ve beşeri yatırımlar gerektirmektedir (Afşar, 2009). Örneğin Türkiye’de 2014-2015 eğitim-öğretim yılı itibarıyla yaklaşık 17.600.000 öğrenci örgün eğitim olanaklarından faydalanmakta ve bu öğrenciler için 60,000 kadar okulda 920,000 civarında öğretmen istihdam edilmektedir. (MEB, 2015). Belirtilen bu rakamlar, yapılan

çalışmaların ulaştığı beşeri ve fiziki büyüklüğün önemli delillerinden bazıları olarak görülebilir.

2014 yılında 56.000.000 TL olan MEB bütçesi 2015 yılında % 11 artırılarak 62.000.000 TL'ye çıkarılmıştır; fakat bu bütçenin % 78'i personel giderlerine ayrılmıştır (Aktaş Salman, 2014). Böyle ciddi rakamların işin içinde olduğu eğitim ve öğretim işleri, kamu harcamalarının önemli bir kalemidir ve her yurttaşı etkileyen ulusal bir meseledir (Ekinci, 2009). Unutulmamalıdır ki ancak daha iyi bir eğitim almış toplumun bireyleri kalkınma yarışında ülkelerini ileri taşıyabilir (Kozlu, 1995). Bu yüzden eğitim ortamının, çalışanlarının, yaşantılarının niteliği; uluslar için hayati öneme sahip faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir.

Günümüzde öğretmenlerin değişimleri takip edebilen, problem çözebilen, eleştirebilen, bilgiye ulaşabilen, yeni bilgiler yaratabilen, esnek ve girişimci bireyler olması beklenmektedir (Demir ve Arı, 2013). Eğitim çalışanlarına, eğitim ortamlarına ve eğitim yaşantılarında dönük iyileştirmeler, bu yüksek ve nitelikli beklentilerin karşılanmasını kolaylaştırabilir. Ancak bu ve bunun gibi girişimlerle eğitim ve öğretim etkili kılınabilir. Çünkü öğretmenlerin, öğrencilerin, ailelerin, teknolojik unsurların, okul kültürünün ve ikliminin, eğitim ve öğretim yaşantılarının, fiziki yapının ve çevresel unsurların amaçlara hizmet etmesi; eğitim camiasını ilgilendiren sorunlara çözüm bulunmasına doğrudan katkıda sağlar (Şişman, 1999; akt. Helvacı ve Aydoğan, 2011).

Kalitesi ülkelerin kaderini doğrudan etkileyebilen ve ciddi bir hizmet alanı olan eğitim ve öğretimin; geliştirilmesi, fiziksel ve duygusal sorunlarının çözülmesi, niteliğinin artırılması ancak sahadan elde edilecek her türlü verinin tahlil edilmesiyle sağlanabilir. İşte bu yüzden; bu çalışmada öğretmenlerin görüşlerine dayanarak duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasındaki ilişki incelenecektir. Durumlar tespit edilmeye çalışılıp uygulayıcılara ve araştırmacılara bazı tavsiyelerde bulunulacaktır.

1.1. Problem

Öğretmenlerin görüşlerine göre duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasında bir ilişki var mıdır?

1.2. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı ortalama puanlarından en yüksek ve düşük olanları hangi boyutlara aittir?
2. Duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasında korelasyon var mıdır?
3. İş özellikleri iş akışını yordamakta mıdır?
4. İş özellikleri duygusal emeği yordamakta mıdır?
5. İş akışı duygusal emeği yordamakta mıdır?
6. İş özelliklerinin duygusal emek üzerindeki yordayıcılığında iş akışının aracılık etkisi var mıdır?

1.3. Amaçlar

Araştırmanın amacı; öğretmenlerin görüşlerine dayanarak duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Böylece eğitim ve öğretim etkinliklerinin kalitesini ilgilendiren duygusal, tasarımsal ve deneysel durumların irdelenmesi hedeflenmiştir. Bu maksatla da aşağıdaki alt amaçlar üzerinde çalışılmıştır:

- Öğretmenlerin duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı ortalama puanlarından en yüksek ve düşük olanları hangi boyutlara ait olduğunun belirlenmesi,
- Duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasındaki korelasyon durumunun belirlenmesi,
- İş özelliklerinin iş akışını yordama durumunun belirlenmesi,
- İş özelliklerinin duygusal emeği yordama durumunun belirlenmesi,
- İş akışının duygusal emeği yordama durumunun belirlenmesi,

- İş özelliklerinin duygusal emek üzerindeki yordayıcılığında iş akışının aracılık etkisi durumunun belirlenmesi.



1.4. Önem

Deneyimlerin rutinleştiği, düşünce yapılarının mekanikleştiği, örgütlere ait yapısal şemaların katılaştığı günümüzde; çalışanların performans, tükenmişlik ve doyumsuzluk gibi problemlerine çareler aranmaktadır (Ertürk ve Keçecioglu, 2012). Günümüzde eğitim camiasının ulaştığı önemli fiziksel ve finansal boyut da bahsi geçen bu sorunların şiddetini de artırabilmektedir. Böylesine karmaşık bir problemin çözümü aslında pek de kolay değildir. Çünkü insan, çevresini etkilediği gibi çevresinden de etkilenebilen son derece karmaşık bir canlıdır (Kara, 2012).

Eğitim bir düşünce işidir ve duygular da düşüncelerin özünde yer almaktadır (Goleman, 2010). Bu açıdan öğretmenlik, yalnızca bir bilgi aktarma çabası olarak değil; öğrenmeyi ve düşünmeyi de öğretme işi olarak da varsayılabilir. Kaliteli ve etkili bir eğitim; çağın gereklerini karşılayan, standartlarını yakalayan bir hizmet olma özelliği taşır (Doğan, 1999; akt. Çalık ve Sezgin, 2005). Bu bakımdan empati yapan, değer yargılarını dikkate alan, taleplere cevap vermeye çalışan, beklentilerini aktaran ve farklı dengeleri göz önünde tutan öğretmenlerin ortaya koyduğu bu duygusal hizmet; aydın nesiller yetiştirmenin şifrelerinden biri olarak edilebilir.

Çalışmaların kalitesi ve çalışanların verimliliği, örgütlerinin kurumsal yapısıyla ilgilidir (Apaydın, 2009). Öğretmenlerin de mesleklerine dönük algılarını etkileyen bireysel ve kurumsal problemler, performans sorunlarının temel sebeplerinden biri olarak kabul edilmektedir (Demir ve Arı, 2013). Sadece zihinsel ve bedensel icraatlar ortaya sergilemeyen öğretmenler, çalışma hayatları boyunca zorlu duygusal süreçlerle de karşı karşıya kalmaktadır (Hochschild, 1983). Bu denli sıkı ve talepkâr iş ortamlarında, eğitim çalışanlarının kendilerini okul hayatının güzelliklerine kaptırması ve ideal deneyimler yaşaması da hâliyle zorlaşabilmektedir. Unutulmamalıdır ki ancak işgörenlerin görevleriyle bütünleşmesini sağlayan iş yaşamları, çalışanların kendilerini işlerine adanmalarını ve meşgalelerine dalıp gitmelerini sağlar (Csikszentmihalyi, 1990).

Öğretmen sorunları Türk eğitim sisteminin içinde bulunduğu tüm denklemleri ilgilendirerek varlığını devam ettiren en eski ve köklü sorunlardan biridir; fakat

çözüm yolları hakkında etkili çalışmalarda bulunulmayan bir çalışma alanıdır (Demir ve Arı, 2013). Bu çalışmayla her zaman duygularının farkında olamayıp farklı bürokratik karmaşalara maruz kalan, bu yüzden de deneyimlediği yaşantıların kalitesi düşen eğitim çalışanlarının görüşlerine dayanarak; duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasındaki ilişkinin araştırılması hedeflenmektedir. Böylece yukarıda bahsi geçen, kamuoyunu sık sık meşgul eden eğitim dünyasının duygusal, yapısal ve deneysel sorunların çözümüne bir nebze de olsa katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Daha evvel ülkemizde duygusal emek ve iş özelliklerini içeren farklı çalışmalar yapılmıştır. Fakat iş akışı konusunda ulusal literatüre kazandırılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bundan yüzden bu üç değişkenin incelenmesinin ve aralarındaki ilişkilerin öğretmen görüşlerinden hareketle tespit edilmesinin, literatürdeki önemli bir boşluğu dolduracağı öngörülmektedir.

1.5. Sayıtlar

Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu, katılımcıların ölçme araçlarını doğru ve samimi şekilde doldurduğu, örneklemin ilgili evreni temsil edebildiği varsayılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

Bu çalışma 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Kahramanmaraş ili, Elbistan ilçesinde görev yapmakta olan 400 ilk ve ortaokul öğretmeni ile sınırlıdır. Araştırma verileri, katılımcıların ölçme araçlarına vermiş oldukları cevaplara dayanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı kavramları hakkında bilgiler verilecektir. Kavramlar arasındaki ilişkiler aktarıldıktan sonra yurt içinde ve dışında yapılmış ilgili araştırmalardan bahsedilecektir.

2.1. Duygusal Emek

Bu kısımda, duygusal emek kavramı üzerinde durulacaktır. Ardından bu alanda geliştirilen yaklaşımlara değinilecektir.

2.1.1. Duygusal Emek Kavramı

Geride bıraktığımız yüzyılda rasyonalist bir bakış açısı ile düzenlenen pek çok örgüt, iş yaşamında insanın psikolojik ve sosyal yönlerini inkâr ve ihmal eden yaklaşımlarla yönetilmiştir. Günümüzde hislerinin ya da his gösterimlerinin şekillendirilmesi, kurumsal faydalar sağlayan önemli faktörlerden biri kabul edilmektedir. Çünkü verilen hizmetin kalitesi ve başarısı müşteri memnuniyetiyle sıkı bir ilişki içindedir (Begenirbaş ve Meydan, 2012). *Duygu işçiliği* ya da *duygu yönetimi* olarak anılan duygusal emek kavramının ortaya çıkışı da günümüz örgütlerinin bu bakış açısından doğmaktadır (Çukur, 2009).

Çalışanlar ve yöneticiler kendileri için hangi duyguların daha fazla fayda sağlayacağını tespit edip örgütsel yaşamlarını bu tespit üzerine kurarlar. Çünkü kurumsal yaşam, birbirinden farklı pek çok duyguyu barındırmaktadır. Bu duyguların yönetilmesi, ticari bir araç olarak kullanılması da duyguların ve etkilerinin kontrol edilebilir bir düzenek şeklinde organize edilmesini gerektirmektedir. Özellikle son yıllarda yapılan çalışmalar, iş yaşamında duyguların da en az teknoloji kadar vazgeçilmez olduğunu kanıtlamaktadır (Savaş, 2012). Artık uzun yıllar süren iş hayatına duyguların karıştırılmaması gerektiği anlayışı ve iş yaşamında duygulara yer olmadığı algısı geçerliliğini yitirmektedir.

Emek sözlükte; “*Bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü.*” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK Türkçe Sözlük). Ancak emeğin fiziki ve zihinsel süreçlerden ibaret olduğunu iddia etmek; onun psişik, duygulara hitap eden yönlerini inkâr etmek olacaktır. Böyle bir kabul, insan doğasının vazgeçilmez öğelerinden olan hislerin hafife alınmasına sebep olabilir.

Duygusal emek (emotional labor), ilk kez Arlie Russell Hochschild (1983) tarafından ele alınmıştır. Hochschild (1983) duygusal emeği; iş yaşamının gerektirdiği duyguların çalışanlar tarafından jest ve mimiklerle sergilenmesi, olarak tanımlamıştır. Çalışanların müşterilerle etkileşim kurarken duygularını yönetmek için gösterdikleri çaba, duygusal emek olarak ifade edilebilir.

Duygusal emek bir oyunculuk işidir. Tiyatro oyuncularının görevi gereği sergilediği davranışlar rol, çalışanların görevleri gereği ortaya koyduğu oyunculuk ise duygusal emektir (Ünler Öz, 2007). Duygusal emek de bir tiyatro oyuncusu gibi duygularla etkileşime geçme işidir (James, 1989). Duygusal emek, iş odaklı olabileceği gibi çalışan odaklı da olabilir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Bu açıdan etkileşimde bulunulan bir kişiyi anlamaya çalışmak, onun beklentilerini tespit etme gayreti göstermek, umduğu tepkileri ortaya koyup istemediği davranışlardan kaçınmak duygusal emek kavramının vazgeçilmez özelliklerindedir.

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği, uygun duyguları sunma çabası olarak tarif etmiştir. Duygusal emek kavramı bazı prensipler taşır bu yüzden yapılan her sunu duygusal emek içermez. Çünkü sosyal ilişkiler insanların uyması gereken belirli normlar taşır (Goffman, 1959). Bu bakımdan duygusal emek, ancak örgütün beklediği ilişki normlarının ifade edilmesi için gerekli olan, planlı, amaçlı ve kontrollü gayretlerdir (Morris ve Feldman, 1996; Brotheridge ve Lee, 2003; Payne, 2006).

Duygusal emek; çalışan-müşteri, memur-vatandaş arasındaki etkileşimleri kurmaya yarayan enstrümandır (Özmete, 2011). Bir duygusal yükümlülük ve duygusal yönetim becerisi gerektirir. Duyguların istenilen şekilde düzenlenmesi, davranışların belirlenen standartlar çerçevesinde sergilenmesi ile mümkündür.

Normsuz, hedefsiz, tesadüfi duygusal durumlar; organizasyonel hedeflere hizmet etmekten uzak olduğu için duygusal emek kapsamına alınmazlar.

Duygusal emek, alınan hizmetten sağlanan memnuniyeti artırmak için çalışandan beklenen davranış gereklilikleridir. Tespit edilen durumlarda hangi davranışın nasıl gösterileceğinin tarif edilmesi *gösterim kuralları* ve *duygu kuralları* kavramlarını ortaya çıkarmıştır (Savaş, 2012). Gösterim kuralları, izlenim bırakmak için gösterilecek davranışları belirler (Ashforth ve Humphrey, 1993). Duygu kuralları ise hangi durumda hangi duygunun gösterileceğini belirlemeye yarar (Hochschild, 1990). Bir örgütte hangi davranışların gösterileceği gösterim kurallarıyla, nasıl ve ne zaman gösterileceği ise duygu kurallarıyla tespit edilir. Bu bakımdan gösterim kuralları duygusal emeğin pusulası, duygu kuralları duygusal emeğin kullanma talimatıdır.

İçinde buldukları duruma göre çalışanlar kimi duygularını bastırır ya da abartır (Grandey, 2000). Duygusal emek tipinde doğru hisler karşı tarafa yansıtılır; lakin doğru olmayan hisler karşı taraftan saklanır. Hizmet alıcıların talepleri ve hizmet sağlayıcıların zihinsel, fiziksel ve duygusal durumları; bu bastırma-saklama, abartma-sunma hâllerinin ortaya çıkış noktasıdır. Asıl amaç, çalışanların işletmenin beklentilerini karşılamaını sağlamaktır (Özdemir ve Muradova, 2008). Bunu yolu ise hâlihazırda pek çok duyguyla çalışmakta olan işgörenin standart duygu seviyesinin üzerinde kalarak rolünün gereklerini yapmasıdır (Güngör, 2009).

Çalışanların zihinsel ve fiziksel emeğin yanında böyle bir emek göstermelerinin sebebi, hizmet edinenlerin duygularını da etki altına alarak örgütsel sonuçlara kolayca ulaşmaktır (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Duyguların işin sonucunu etkileyecek biçimde yönetilmesi, sosyal etkileşimlerde kullanılması yapılan işin etkililiğini katlar. Duygusal durumların düzenlenmesi, motivasyonun sağlanarak hedefe yönelik girişimlerin gerçekleştirilmesi için kritik bir öneme sahiptir (Grandey, Fisk ve Steiner, 2005). Çünkü bireyleri hisleri üzerinden etkilenilmesi, kurumların daha kesin ve uzun vadeli sonuçlar elde etmesini sağlayabilir.

2.1.2. Duygusal Emek Yaklaşımları

Duygusal emek kavramı ile ilgili yapılan ulusal ve yabancı çalışmalar incelendiğinde dört ana yaklaşım göze çarpmaktadır. Bunlar Hochschild (1983) Yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı, Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı ve Grandey (2000) Yaklaşımı'dır. Bu yaklaşımlar şu şekildedir:

2.1.2.1. Hochschild (1983) Yaklaşımı

Hochschild (1979) en başta *duygu çalışması* kavramını ele almış ve Delta Havayolları çalışanları üzerinde araştırmalarda bulunmuştur. Hochschild (1983), *Yönetilen Kalp: Duyguların Ticarileşmesi* (The Managed Heart: Commercialization of Emotions), isimli çalışmasında duygusal emeği; duyguların yüz ve beden hâlleriyle başkaları tarafından gözlenebilecek tarzda sergilenmesi, olarak tarif etmektedir.

Duygusal emek bir çaba işidir. Çalışanların fiziksel ve zihinsel çabaların yanında son derece meşakkatli bu duygusal çabaları göstermesindeki maksat, ilişkide bulunulan kimselerde iyi bir izlenim bırakmaktır (Hochschild, 1983). Çünkü duygularla etki altına alınan hizmet alıcılara planlanan hizmetler daha verimli şekilde sunulabilir. Örgütler ise sadece duygularını kontrol edebilen, kendine hâkim, ne yaptığının farkında olan çalışanlar sayesinde bunu başarabilir. (Grandey, 2000).

Duygusal emek, hizmet sektöründe kalıcı sonuçlar elde etmenin vazgeçilmez bir parçasıdır (Özkaplan, 2009). İşgörenler için duyguları, iş hayatının önemli bir parçasıdır ve duygusal düzeyleri de kariyerlerini doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur (Smith ve Gray, 2001). Ancak duygusal emeğin çalışanların kişiliklerini olumsuz yönde etkileyen sonuçları da vardır (Hochschild, 1983). Bir takım duyguların gizlenmesi, sadece belirli duyguların yansıtılmaya çalışılması; işgörenlerin zamanla doğal davranamamalarına ve kendilerine yabancılaşmalarına sebep olabilir.

Duygusal emek içeren davranışları düzenlemek için örgütler teşhir kuralları (display rules) düzenlerler (Hochschild, 1983). Örgütler hangi duygunun nasıl

belirginleştirileceğini yahut maskeleneceğini çalışanlarına bu normlarla açıklar. (Diefendorff ve Richard, 2003). Çalışanlar ise kendilerine biçilen bu rolleri yetenekleri oranında sergilerler. Bir doktorun koruması gereken ciddiyeti, bir tezgâhtarın göstermesi gereken güler yüzü, bir muhabirin saklaması gereken kişisel düşünceleri ve bir garsonun seviyeli tavırları teşhir kuralları ile çalışanlara aktarılır.

Çalışanların hizmet alıcılarla iyi ilişkiler kurması beklenir. Kurulması gereken ilişkiler sadece geçimli, anlayışlı, uysal müşteriler için değil; kaba, uyumsuz, aceleci kişiler alıcılar için de geçerlidir (Salleh ve Liyushiana, 2014). Hizmet alıcıların beklentilerinin anlaşılması ve taleplerinin karşılanması ise onlara yakın durmakla sağlanabilir (Frenkel, Tam, Korczyznski ve Shire, 1998).

Kendisine yakın durulan hizmet alıcıya bahsi geçen seçilmiş davranışlar iki yöntemle yansıtılır. Bunlardan birincisi yüzeysel davranış (surface acting) ikinci ise derinlemesine davranış (deep acting) yöntemidir (Hochschild, 1983). Bu yöntemler duygusal emek kavramının dayanak noktasıdır (Hülshager ve Schewe, 2011). Bu davranış yöntemleri, çalışanın içinde bulunduğu şartları ya da şartların oluşturduğu algıları değiştirilmesi için biçilmiş birer kaftandır (Grandey, 2000). İşverenin talep ettiği duygusal gösterimlerin sağlanması bu süreçlerle sağlanır.

Yüzeysel davranan bir kişi ortaya koyduğu duyguları hissetmediği hâlde hissediyormuş gibi davranır. Yüzeysel davranışlarda duygusal uyumsuzluk etkileşim boyunca devam eder (Scherer, 1997). Bu davranışlar içtenlikten uzak, örgütsel amaçlara ulaşma amacı içeren faaliyetleri kapsar. Derinlemesine davranış, kişinin duygularını davranışlarıyla eşgüdümlü hâle getirme çabasıdır. Derinlemesine davranan kişiler ise duygularını düzenlemeye gayret ederler (Ashforth ve Humphrey, 1993). Derinlemesine davranışlar da örgütsel amaçlara hizmet eder ama yüzeysel davranışlara göre daha içtendir. Ayrıca derinlemesine davranışların faydalılığı daha yüksektir. Bu davranış türleri şöyle açıklanabilir:

2.1.2.1.1. Yüzeysel Davranış (Surface Acting)

Her çalışan duygularını kullanırken bir miktar oyunculuk davranışı ortaya koyar. Başka bir deyişle her çalışan, hislerinin dış görünüşü üzerindeki etkilerini

kontrol etmeye çalışır (Hochschild, 1983). Yüzeysel davranış, yüz ifadelerinin ve söylemlerin düzenlenmesi işidir (Beal, Trougakos, Weiss ve Green, 2006). Başka bir tanıma göre yüzeysel davranış, yüz ifadeleri ve vücut dili kullanılarak anlatılmak istenenlerin içinde bulunulan duruma uygun hâle getirilmesidir (Chu, 2002). Ortaya çıkışı örgütsel taleplere dayanmaktadır.

Yüzeysel davranışlar ortaya konurken duygular değiştirilmez; fakat sergilenen tavırlarda düzenlemeye gidilir. Yüzeysel davranış, kurumsal ve mesleki gösterim kuralları gereği maskelenerek sunulan duygu durumlarından ibarettir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Bir market çalışanının hayat pahalılığından şikâyet eden müşterisinin söylediklerini işi gereği tasdikler gibi davranması ya da konuşması yüzeysel davranışa basit bir örnek olarak verilebilir.

Yüzeysel davranışlar şiddetli, belirgin etkilenmeler içermez. Ayrıca yüzeysel davranışlar kalıcı etkilere sahip değildir (Hochschild, 1983). Örneğin bir kasiyer; ödeme işlemi sırasında kredi kartıyla alâkalı bir sorun yaşayan müşterisi hakkında bu durumun kendisini ilgilendirmediğini, müşterisinin sorunu olduğunu düşündüğünde yüzeysel davranış göstermiş olur (Salleh ve Liyushiana, 2014). Böyle bir çalışan beden diliyle ve söylemleriyle hizmet alıcısıyla aynı hissi yaşıyormuş gibi görünse de gerçekte o müşteriyle duygudaşlık yaşamamaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Yüzeysel davranışların özümsemişlik seviyesi derinlemesine davranışlardan düşüktür (Yılmaz, Altınkurt, Güner ve Şen, 2015). Yani, yüzeysel davranışlar empatik değıllerdir ve diğerkâmlık taşımazlar.

Yüzeysel davranışlar sergileyen bireyler, etkileşimde buldukları kişinin vereceğı tepkilere göre davranışlarını şekillendirirler. Yüzeysel davranışlarda bulunan kişiler, yaşadıkları duyguyu değıştirmezler; ama ilgili duyguyu hissediyormuş gibi davranırlar (Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2010). Bu bakımdan yüzeysel davranışlar, gerektiğı zaman kişisel fikirlerin saklanması için gösterilen çabalardır.

Yüzeysel davranan çalışanların iç sesleri, yaptıklarının doğru olmadığını söyler (Hochschild, 1983). Bu durum, sergilenenler davranışlarla hissedilen duygular arasında tutarsızlıklara sebep olur. Sunulan davranışın hissedilenlerle uyumlu

olmaması ise işgörenlerin duygusal uyumsuzluğa sürüklenmelerine neden olur (Hochschild, 2003). Duygusal uyumsuzluk bireyleri doğal, otantik hallerinden uzaklaştırarak çelişkili bir duruşa sürükleyebilir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Yüzeysel davranışlar çalışanların kendilerine yabancılaşmasına sebep olabilecek kadar ağır etkiler ortaya çıkarabilir (Kim, 2008). Örneğin sürekli yüzeysel davranışlar sergileyen bir hemşire; kendisini katı kalpli olmakla suçlayabilir, gündelik hayatta da karşılaştığı ciddi sorunları gerektiğinde hafife alabilir.

2.1.2.1.2. Derinlemesine Davranış (Deep Acting)

Derinlemesine davranış; duygudaşlık içeren, fiziksel durumlarla duygusal durumların koordine edilmeye çalışıldığı davranış türüdür. Derinlemesine davranış, duygusal emek çalışmalarının esas unsurudur (Kruml ve Geddes, 2000). Derinlemesine davranış, kişinin kendisine ya da başkalarına karşı takındığı tavırların özgün ve otantik olmasıdır (Fabianowska ve Hanlon, 2014). Derinlemesine davranış yöntemi kullanarak duygusal emek sarf edenler, etkin duygusal uyarılma ve zihinsel kurgulama süreçleri geçirirler (Hochschild, 1983).

Derinlemesine davranışlar gösteren çalışanlar, rolüyle bütünleşmiş film yıldızları gibidir (Rupp, McCance, Spencer ve Sonnetag, 2008). Böyle bireyler, yapay duygusal gösterimler ve bastırmalara girişmeyip kişisel özelliklerini organizasyonların amacına hizmet edecek şekilde kullanırlar (Kart, 2013).

Derinlemesine davranışlar yüzeysel davranışlar gibi dışsal etkilere bağlı kalınarak düzenlenmezler. Tam tersine çalışanların duygudaşlık ettiği deneyimler karşısında ortaya konulurlar (Humphrey, Pollack ve Hawver, 2008). Derinlemesine davranış deneyimleri yaşayan çalışanlar, hislerini davranışlarıyla bütünleşik ve kendilerine ait bulurlar (Hochschild, 1983). Bu yüzden de derinlemesine davranışlar, yüzeysel davranışlar kadar yıkıcı etkiler meydana getirmezler.

Derinlemesine davranışların yüzeysel davranışlardan en farklı yönü, duyguların gösterimlerle uyumlu olmasıdır (Oral ve Köse, 2011). Derinlemesine davranışlar, bireyler tarafından duyguları bastırma-uyandırma veya hayal gücünü kullanma yöntemleriyle ortaya konur (Ashforth ve Humphrey, 1993; Chu, 2002).

Bilişsel değişiklikleri içeren bakış açılarıyla derinlemesine davranışlar sergilenir. Bu yüzden derinlemesine davranışlar, çalışanların iten davranmalarını sağlar. Yani derinlemesine davranışlar, samimi duygusal gösterimlerle sonuçlanır (Hulsheger ve Schewe, 2011). Ailevi problemlerinden dolayı ödevlerini yapamayan öğrencisinin hâlini anlamaya gayret eden bir öğretmenin ya da hasta olduğu için acı çeken bebeği karşı merhametli olmaya çalışan bir bakıcının durumu, derinlemesine davranışlar gösteren bireylerin hâllerine örnek verilebilir.

Yukarda belirtilen her iki davranış türü de farklı anlamlar taşısalar da bir çabayı, bir rolü, bir sunuşu belirtmektedir (Glomb ve Tews, 2004). Unutulmamalıdır ki yüzeysel ve derinlemesine davranışlar, hem olumlu hem de olumsuz sahnelemeler için kullanılırlar. Fakat yüzeysel davranışlar gösterenlerin kendilerini daha bitik ve yorgun; derinlemesine davranışlar sergileyenlerin ise daha başarılı ve din bulunduğunun altı çizilmelidir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Çünkü yüzeysel davranışların doğasında taklitçilik vardır (Anafarta, 2015). Bu sebeple yüzeysel davranışlarda bulunan zıtlıklar ve aykırılıklar çalışanları, müşterileri istismar ettikleri hissine sürükleyebilir. Bu durum da çalışanları özsaygı kaybına ve işten uzaklaşmaya itebilir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Duygusal emek göstermeyi gerektiren çalışmaların üç özelliği vardır. Bu özelliklerden ilki sosyal etkileşimlerin yüz yüze veya sesli olarak gerçekleştirilmesi, ikincisi çalışanların hizmet sağlananlara bir duygusal durumu yansıtması (rneğin minnet, iyilik vb.) ve sonucusu da eğitim ve denetim yoluyla çalışanların duygusal tepkilerinin düzenlenmesidir (Hochschild, 1983). Ayrıca duygusal emek gerektiren meslekler altı grupta toplanmıştır (nler z, 2007):

- Serbest meslek sahipleri (doktorlar, avukatlar),
- İşletmeciler ve yöneticiler,
- Satış temsilcileri,
- Memurlar (büro alışanları),
- Ev içinde çalışan özel hizmetliler (dadılar, hasta bakıcılar),
- Ev dışında çalışan özel hizmetliler (garsonlar, komiler).

Hochschild (1983) bahsi geçen grupların dışında kalan meslek erbaplarının duygusal emek kullanmaya ihtiyaç duymadıklarını ileri sürmüştür. Bu yaklaşımdan hareketle de meslekleri duygusal emek gerektiren ve gerektirmeyen diye iki gruba ayırmıştır.

Yaklaşım hakkında her işin gerektirdiği duygusal emek seviyesinin aynı olmadığı, mesleklerin de alt sınıflamalara ihtiyacı olduğu eleştirileri yapılmıştır (Gosserand, 2003). Yazar ise ilgili eleştirilere; çalışmasının sadece bir başlangıç olduğunu söyleyerek cevap vermiştir (Grandey, 1999).

2.1.2.2. Ashforth ve Humphrey (1993) Yaklaşımı

Ashforth ve Humphrey (1993), yaklaşımlarında bir izlenim yönetme (impression management) çalışması olan duygusal emeği; tutumlar, edimler, yaklaşımlar ve davranış kültürleri üzerinden ele almışlardır. Çünkü çalışanlar duygusal emek gösterimleri sırasındaki hissiyatları ne kadar farklı olursa olsun işveren tarafından beklenen duygusal durumları yansıtmak zorundadırlar (Rupp ve Spencer, 2006). Aksi takdirde davranışlar örgütsel amaçlara hizmet etmez, başarısızlıklarla karşılaşılır.

Hochschild (1983) duygusal emeği duygulara odaklanarak incelemiştir. Ashforth ve Humphrey (1993) ise eylemlere dikkat çekmektedir. Yazarlara göre odaklanılması gereken yer, gözlemlenen ifadeler ve performans arasındaki ilişkidir (Grandey, 2000). Çünkü duygusal emek yaklaşımında önemli olan hizmet alıcıların gözlemleridir (Oral ve Köse, 2011). Bu sebeple davranışların altında yatan duyguların nedenlerine inmeye gerek yoktur (Pala Morkoç, 2014). Bu sebeple örgütlerin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkilerin duygular yerine davranışlar üzerinden incelenmesi, daha kolay ve isabetli olacaktır.

Ashforth ve Humphrey'in duygusal emek çalışmalarına en önemli katkılarından birisi sosyal kimlik (social identity) modelinden hareket ederek davranışlarla özdeşleşme konusu üzerindedir. Sosyal kimlik modeline göre bir birey kendisini mesleğiyle özdeşleştirdiğinde bireyin mesleğinin gerekleri karakterinin en belirgin özellikleri hâline gelir (Ashforth ve Humphrey, 1989).

Örneğin mesleğinin gerektirdiği özellikleri taşıyan bir yazar, işi ile kolayca bütünleşebilir. Böyle birisi için yazar olmak bir yaşam biçimidir. Kendisi gibi davranan, samimi olan ve taklit yapmayan böyle çalışanlar; duygusal emeğin negatif etkilerine daha az maruz kalırlar (Ashforth ve Humphrey, 1993). Tam tersine mesleğini bir türlü benimseyemeyen bir yönetici, işinin gereklerini yerine getiremediğinden iş hayatı boyunca duygusal sorunlarla boğuşup durabilir.

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeğin olumlu yönleri olduğu gibi olumsuz yönlerinin de olabileceğini savunmuşlardır. Hochschild'in yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarına samimi davranış (genuine emotion) boyutunu da eklemiştir. Samimi davranış, içten gelen ve kendiliğinden oluşan çabaları ifade etmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Samimi davranış kavramına yaklaşımda yer verilmesinin nedeni, her duygunun mutlaka yüzeysel ya da derinlemesine bir emek gerektirmemesidir.

2.1.2.2.1 Gösterim Kuralları (Display Rules)

Çalışma hayatında iş süreçlerinin tasarlanması ve yapılandırılması genellikle işveren kontrolünde gerçekleşir (Kaya ve Serçoğlu, 2013). Örgütsel yapılar, çalışanların hangi konuda nasıl davranması gerektiğini, kurumsal duruşların gereği olan temel kuralların nasıl etkin kılınacağını belirler. Gösterim kuralları da çalışanların işvereni şaşırtmayan, çalışanların işgören rollerine uygun tutumlarına karşılık gelir (Ashforth ve Tomiuk, 2000). Örgütsel formlarla uygun hâle getirilmiş duygusal sunumların teorik arka planında bu gösterim kuralları yatmaktadır (Goldberg ve Grandey, 2007). Bu bağlamda gösterim kuralları, iş ortamında seçilecek duygulardan hangisinin uygun olup olmadığını belirlemeye yarayan davranış kalıplarıdır (Ekman, 1973). Gösterim kuralları kapsamına alınmış tavırlar, uygun ve doğru; alınmayan tavırlarsa uygunsuz ve yanlış durumlardır.

En nihayetinde duygusal emek, insan duygularının yönetilmesi işidir. Gösterim kuralları da duygusal durumları kontrol edebilmek için çalışanın ihtiyaç duyacağı kılavuzdur (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Ashforth ve Humphrey (1993)'e göre davranışlara yön veren sosyal normlar, duygusal emek davranışının

kalitesi açısından çok önemlidir. Çünkü bu normlar hizmet sunulurken hangi duyguların nasıl sunulacağını da göstermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Tüm çalışanların belli başlı kurallara göre hareket ettiği yapılar, kaliteli hizmetler sunar (Lazanyi, 2010). Yani kurallar sayesinde çalışanların duyguları, verimlilik ve memnuniyet getirisine aracı olur.

Gösterim kuralları kurumdan kuruma, sektörden sektöre, meslekten mesleğe hatta millettten millete değişir. Ayrıca sosyal normlar bireylerin içinde yaşadıkları ortamdaki ve şartlardan da bağımsız değildir. Örneğin McDonald's, Moskova'da açtığı ilk şubesinde çalışanlarından müşterilere gülümsemelerini istemiştir; fakat Sovyet Rusya'da böyle bir normun bulunmaması, müşterilerde kendileriyle dalga geçildiği algısı oluşturmuştur (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Gösterim kuralları çalışanlara sosyal etkileşimler yoluyla kazandırılabilir gibi çalışanlara formatları olan süreçler yardımıyla da edindirilebilir (Hochschild, 1983). Örneğin Walt Disney çalışanlarına iş yaşamında uymaları gereken kuralları düzenli eğitimler, kitapçıklar ve duyuru panoları yardımıyla aktarmıştır (Morris ve Feldman, 1996).

Gösterim kurallarının çalışanlara kazandırılmasında üç önemli yol vardır. Bu yollarda birincisi işe alım sürecinde aday çalışanlara açıklanan kurallara uyup uymayacağını sorulmasıdır. Kişiler kendilerine verilen talimatlara uyacaklarını beyan ettikleri zaman beklenen davranışları öğrenmeye ve sergilemeye gayret edeceklerdir. İkinci yol alıştırma eğitimleridir. İşe yeni başlayan çalışanların katıldığı oryantasyon çalışmaları alıştırma eğitimlerine örnek verilebilir. Üçüncü ve sonuncu yol ise iş hayatının akışı içinde istenen davranışlarının ödüllendirilip istenmeyen davranışların cezalandırılmasıdır (Gosserand, 2003). Nezaketiyle herkese örnek olan bir iş görenin fotoğrafının ayın çalışanı olarak asılması ya da geç kalan bir çalışanın yöneticisi tarafından uyarılması iş hayatının akışı içinde gösterim kurallarının kazandırılmasına birer örnektir.

Üç tip duygusal davranış kuralı vardır (Grandey, 2000; Ünler Öz, 2007). Bunlar birleştirici kurallar (integrative rules), ayırt edici kurallar (differentiating

rules) ve bastırıcı (suppression rules) kurallardır. Bu kurallar kısaca şöyle açıklanabilir:

a. Birleştirici Kurallar (Integrative Rules): Daha çok kurumların müşterilerle yüz yüze etkileşim kuran çalışanları tarafından gösterilir. Birleştirici kurallar, olumlu duyguların sergilenmesi ya da olumsuz duyguların önüne geçilmesi için uygulanır. Yardımseverlik, sempatiklik ve mutluluk gibi hisleri kapsar.

b. Ayırt Edici Kurallar (Differentiating Rules): Emniyet mensupları, özel korumalar gibi meslek erbaplarınınca uygulanır. Korku ya da öfke gibi uç imajları sağlama amacı taşır (Hochschild, 1979).

c. Bastırıcı Kurallar (Suppression Rules): Tarafsızlığını korumaya çalışan meslek erbapları tarafından kullanılır. Örneğin hâkimler ve terapistler bu kurallar sayesinde işlerini yoluna koyarlar. Bu kurallar maskeleyici kurallar diye de bilinirler.

2.1.2.2.2. Samimi Davranış (Genuine Emotion)

Her işgören yüzeysel ya da derinlemesine, bir duygusal emek davranışı ortaya koyar (Hochschild, 1983). Yüzeysel veya derinlemesine davranışlar sergilemek az ya da çok bir çaba göstermeyi gerektirir. Yüzeysel davranışlar hissiz ve tepkisiz kalındığı anlamına gelmez ancak sığ ve basittir. Samimiyet kaygısı taşımaz. Derinlemesine davranışlarda ise gösterilen duygusal hâller daha organize ve kapsamlıdır, taklitlerden ve yüzeyselliklerden uzak çabalar bulunur.

Duygusal emek çalışanların hem duygularının hem de davranışlarının amaçlar doğrultusunda organize edilerek iş hayatında uygulanmasıdır (Grandey, 1999). Fakat çalışanlar, zamanla bazı davranışları çaba göstermeden ortaya koyabilir. Hatta çalışanlar etkileşimler sırasında yaşanması beklenen duyguları zaten yaşıyor da olabilir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Böyle bir durumda çalışanların ne yüzeysel davranış ne de derinlemesine davranış gösterir, yani hissettikleri gibi davranırlar.

Samimi davranış başlı başına bir davranış türüdür. (Diefendorff, Croyle ve Gosserand, 2005). Alışıldık hâle gelen durumlar karşısında işgörenlerin ek bir gayret göstermeden hissettiği duyguyu içtenlikle sergilemesi, samimi davranış (genuine emotion) olarak adlandırılır (Ashforth ve Humphrey, 1993). Samimi davranış

müşteriye rol yapılmayan, duyguların olduğu gibi yansıtıldığı davranış türüdür (Duran ve Gümüş, 2013). Bir psikoloğun randevusuna gelmeyen hastasını telefonla arayıp hatırını sorması, bir samimi davranış örneğidir. Böyle çalışanların gerçek hisleri, duygusal gösterimleriyle tutarlıdır (Lazanyi, 2010).

Samimi davranışın yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutlarının yanına üçüncü bir boyut olarak eklenmesinin nedeni, örgütler tarafından hizmet sürecinde talep edilmesidir (Ünler Öz, 2007). Çağımızda çalışanların duygusal enerjilerinin de kurumsal faydalar için bolca ve sürekli olarak kullanılması, samimi davranış kavramını örgütler açısından son derece önemli yapmaktadır (Kart, 2013). Bu yüzden samimi davranış üzerine yapılan araştırmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı için yapılan eleştirilerin başında yazarların yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış boyutlarının nasıl ölçüleceğini geçiştirmesi gelmektedir. Çalışmaları hakkında saha çalışması yapmamaları da yazarların yaklaşımlarının eleştirilmesine neden olmuştur (Ünler Öz, 2007).

2.1.2.3. Morris ve Feldman (1996) Yaklaşımı

Duygusal emek; kişiler arası ilişkilerde örgütler tarafından kullanılması istenen gayret, planlama ve kontrol olarak kabul edilir (Morris ve Feldman, 1996). Gösterim kurallarını takip etme yani davranış odaklılık bu yaklaşımın önemli özelliklerinden biridir. Çünkü örgütler çalışanlarından müşteri etkilemek için belirli kuralların takip edilmesini beklerler (Wong ve Wang, 2009). Bu kapsamda yazarlar, duygusal emeği bireysel ve örgütsel açıdan ele almış ve daha evvel yapılan çalışmalara farklı bir soluk getirmişlerdir (Ünler Öz, 2007).

Morris ve Feldman (1996) tarafından ortaya konan duygusal emek yaklaşımı, etkileşimlere dikkat çekmektedir. Çünkü duygusal emek, gözlenebilir bir emek türüdür (Özkan, 2011). Bu yüzden duygusal deneyimler ve izlenimler dışsal yönlendirilmeler, bastırmalar ve yapılandırma çabaları barındırır (Morris ve Feldman, 1996). Duygusal emeğin bir ögesi olması bakımından çaba, bu yaklaşımın

kritik kavramıdır. Çünkü yüzeysel de olsa, derinlemesine de olsa her duygusal emek davranışı bir çaba barındırır (Kızanıklı, 2014). Dolayısıyla duygular ve duygusal emek düzeyi her zaman aynı değildir. Çalışanın içinde bulunduğu duruma göre farklılıklar gösterebilir. Morris ve Feldman Yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı'ndan bu noktada ayrılmaktadır.

Yazarlar duygusal emeği dört boyutta işlemişlerdir. Bu boyutlar şunlardır: Etkileşimin sıklığı (frequency of emotional display), gösterim kurallarına riayet (attentiveness to required display rules), sunulması gereken duyguların çeşitliliği (variety of emotions) ve duygusal çelişki (emotional dissonance) (Morris ve Feldman, 1996). Duygusal emeğin bu dört boyutu özetle şu şekilde açıklanmaktadır:

2.1.2.3.1. Etkileşim Sıklığı (Frequency of Emotional Display)

Etkileşim sıklığı, çalışanların hizmet alıcılarla etkileşime geçme frekansıdır (Ünler Öz, 2007). Kısa süreli etkileşimlerde duygusal emek sarfı azdır (Morris ve Feldman, 1996; Altın Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013). Uzun süreli etkileşimler gerektiren mesleklerdeyse çalışanların gösterdiği duygusal emek miktarı daha fazladır; çünkü uzun süren ve dikkat gerektiren her iş, daha fazla duygusal emek harcanmasını gerektirir (Güngör, 2009). Örneğin bir kasiyerin sergilemesi gereken duygusal emek, bir öğretmenin sergilemesi gereken duygusal emekten azdır. Hizmet alıcıyla girdiği etkileşim süresi ve adedi daha fazla olan bir öğretmen, daha fazla gösterim kuralıyla muhatap olacaktır.

2.1.2.3.2. Gösterim Kurallarına Riayet (Attentiveness to Required Display Rules)

Gösterim kurallarına riayet, davranışların süresi ve yoğunluğu ile ilgili olmak üzere iki kısımda incelenir (Morris ve Feldman, 1996). Davranışların süresi uzadıkça duygusal emek ve gösterim kuralı sayısı artar (Köksel, 2009). Örneğin müşterilerle kısa süreli görüşmeler yapan bir çağrı merkezi çalışanı, uzun süreli etkileşimlerde bulunanlara göre daha az gösterim kuralı sergileyip daha az duygusal emek harcar.

Kalitenin ve memnuniyetin arttığı ilişkilerde kurallara sadık kalma çabası daha fazladır. Bu yüzden duygusal yoğunluğu fazla olan görevler, çalışanların fazlaca duygusal emek harcadığı görevlerdir (Ünler Öz, 2007). Çalışanların sergilediği davranışlar ne kadar güçlüyse duygusal emek de o denli yoğundur. Bu yüzden gösterim kurallarını takip eden çalışanlar, işleri sırasında girdikleri sosyal ilişkilerin gereği olan psikolojik ve bilişsel düzenlemeleri kolaylıkla gerçekleştirebilirler (Kogovsek ve Kogovsek, 2014). Çünkü ortaya konan duygusal emeğin miktarı, gösterim kurallarına edilen riayet kadardır.

2.1.2.3.3. Sunulması Gereken Duyguların Çeşitliliği (Variety of Emotions)

Sunulması gereken duyguların çeşitliliği, hizmet alıcılara sergilenen duyguların zenginlik düzeyidir (Ünler Öz, 2007). İşgörenin işi gereği sergilemesi gereken farklı duyguların sayısı ne kadar fazla ise sarf etmesi gereken duygusal emek de o denli fazla olacaktır (Morris ve Feldman, 1996). Yani, yaşantılara hitap eden duygu türü arttıkça, çalışanların hisleri üzerindeki kontrol eğilimleri ve sergiledikleri duygusal emek miktarı da artmaktadır (Değirmenci, 2010). Örneğin bir avukattan müvekkiline karşı anlayışlı olması beklenip haciz için gittiği yerde katı davranmasının istenmesi, sarf edilmesi gereken duygusal emek miktarını artırır (Güngör, 2009). Duygusal çeşitliliğin fazla olduğu böyle meslekler ve yaşantılar duygusal emeğin de fazla olduğu sahalardır.

2.1.2.3.4. Duygusal Çelişki (Emotional Dissonance)

Duygular yaşantılara göre şekil alabilirler. Bu yüzden de belirli duyguları sergilemeye çalışan bireyler, zıtlıklar içeren ruh hallerine sürüklenebilirler. Bu anlamda duygusal çelişki, gerçekte hissedilenler duygularla ifade edilen duygular arasındaki tutarsızlık hâlini ifade eder (Morris ve Feldman, 1996). Kaliteli olmadığını bildiği hâlde satmak zorunda kaldığı bir ürün hakkında övgülerde bulunan bir pazarlama danışmanının çektiği vicdan azabı, duygusal çelişki içeren bir duruma örnektir.

Middleton (1989); duygusal çelişkiyi çalışanların içinde bulunduğu duygusal hâl ile kurumların bekledikleri duygular arasındaki uyumsuzluk olarak tarif etmiştir. Bu uyumsuzluk arttıkça harcanan duygusal emek de artar (Pala, 2008). Duygusal çelişki anında müşterilerden alınan olumlu tepkiler çalışanları daha istekli kılarken olumsuz tepkiler çalışanların gerçek hislerini maskelemelerine, saklamalarına neden olur (Kurt, 2013). Maskelenen, çalışanla örtüşmeyen duygularsa daha fazla duygusal emek harcamayı tetikler (Wharton, 1999).

Yüzeysel davranışlarda bulunma sıklığı artan çalışanların duygusal çelişki gösterme sıklığı da artar (Kim, 2008). Bu sebepten dolayı duygusal çelişki, yüzeysel davranışmış gibi de düşünülebilir (Karatepe ve Ashliyone, 2008; akt. Kaya ve Serçeoğlu, 2013). Ancak bu kavramlar birbirinden çok farklıdır.

Duygusal çelişki yaşayan çalışanlar stresli olmaya daha meyillidirler (Zapf ve Holz, 2006). Bu yüzden duygusal çelişkiler yaşayan çalışanlar; baş ağrısı, mide yanması ya da ağrması, tansiyon ya da şeker gibi sağlık problemleriyle karşılaşabilirler.

Yazarların duygusal emek yaklaşımı, boyutları etkileyen öncüller içerir. Bu öncüller davranış kurallarının açıklığı (explicitness of display rules), denetim derecesi (closeness of monitoring), cinsiyet (gender), görev rutinliği (task of routineness), hizmet alanın gücü (power of the role receiver), görev çeşitliliği (task variety), yüz yüze iletişim (face to face contact), özerklik (job autonomy) ve duygulanımdır (affectivity). Bu öncüller özetle şöyle anlatılabilir:

a. Davranış Kurallarının Açıklığı (Explicitness Of Display Rules): Davranış kurallarının işgörenlere ne kadar belirgin ve anlaşılır şekilde tarif edildiğini ifade eder (Ünler Öz, 2007). Davranış kuralları açık ve anlaşılır olduğu vakit çalışanlar kendilerinden beklenen faaliyetlerde bulunacaklardır (Morris ve Feldman, 1996). Kapalı, anlaşılması güç, karmaşık davranış kuralları örgütlerin çalışanlardan sağlayacağı faydayı azaltır.

b. Denetim Derecesi (Closeness Of Monitoring): Denetim derecesi, yöneticilerin çalışanların duygusal emek davranışları üzerindeki kontrol sıklığıdır (Ünler Öz, 2007). Denetim derecesi, duygusal emek sergilenmesindeki sıklıkla doğru

orantılıdır (Morris ve Feldman, 1996). İşgörenlerin çalışmalarının takibini de kolaylaştırır.

c. *Cinsiyet (Gender)*: Kadınların duygusal emek düzeyleri ile erkeklerin duygusal emek düzeyleri aynı değildir (Ünler Öz, 2007). Örneğin aile hayatında duygusal emek gerektiren işler kadınlara daha çok yakıştırılır. İş hayatında da kadınlar duygusal konularda erkeklere göre daha başarılı kararlar alırlar (Hochschild, 1983). Bu yüzden de kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal emek davranışı göstermesi beklenir. Kadınlar kimi davranışları gizleme konusunda erkeklerden daha becerikli olsalar da olumlu ve olumsuz davranışları yönetme becerisi bakımından erkeklerle aralarında bir fark yoktur (Türkay, Ünal ve Taşar, 2011).

ç. *Görev Rutinliği (Task Of Routineness)*: Görev rutinliği; yapılan işin belirli sıklıklarla aynı basamakları içermesi, tekrar edilme derecesi demektir (Ünler Öz, 2007). Sürekli aynı senaryoların tekrarlandığı iş ortamlarında davranışlar alışıldık hâle gelir (Morris ve Feldman, 1996). Bu alışıldık yaşantılar, duygusal kontrolün ele alınmasını kolaylaştırır. Bu yüzden duygusal emek sergilenmesindeki sıklıkla görev rutinliği, doğru orantılıdır (Morris ve Feldman, 1996).

d. *Hizmet Alanının Gücü (Power Of the Role Receiver)*: Hizmet alanının gücü; müşterilerin oluşturduğu sosyal statü yelpazesinin genişliği, olarak ifade edilebilir. Çalışanlar etkileşimde buldukları kişilerin statüsüne göre duygusal emek davranışları gösterebilir (Morris ve Feldman, 1996). Hizmet sunulan kişi önemli bir pozisyon sahibiyse ortaya konan duygusal emek artacaktır; ancak çalışanların etkileşimde bulunduğu bireyler kendilerini özel kılan bir nedene sahip değillerse ortaya konan duygusal emek azalacaktır.

e. *Görev Çeşitliliği (Task Variety)*: Görev çeşitliliği, bir iş sırasında ortaya konulan çeşitli becerileri ifade eder. Örneğin psikologluk ya da oyunculuk, farklı farklı beceriler ve duygusal durumlar gerektirdiğinden beceri çeşitliliği yüksek meslekler olarak görülebilir. Bu mesleklerin icrası sırasında karşılaşılan koşullarının çeşitliliği, çok farklı duyguların kullanımını kaçınılmaz hâle getirir (Morris ve Feldman, 1997). Örneğin bir akademisyen derste ciddi, sosyal etkinlikler sırasında sevecen, araştırmalar esnasında tarafsız kalmaya gayret eder (Gülova ve diğ., 2013).

Görev çeşitliliğinin bu denli yüksek olduğu mesleklerde ve yaşantılarda sergilenmeye çalışılan duygusal emek de fazladır (Morris ve Feldman, 1996).

f. Yüz Yüze İletişim (Face to Face Contact): Sözsüz etkileşimler sözlü etkileşimlerden daha fazla duygusal emek gerektirir (Morris ve Feldman, 1996). Yüz yüze iletişim, duygusal emek ile olumlu yönde bir ilişkiye sahiptir; fakat yüz yüze gerçekleştirilen etkileşimler daha fazla duygusal emek düzenlenmesini de gerektirir (Morris ve Feldman, 1996). Çünkü yüz yüze etkileşimde bulunan çalışanlar, anında duygusal düzenlemelere gitmek zorundadır.

g. Özerklik (Job Autonomy): Özerklik, çalışanın görevi sırasında bağımsız olabilme, inisiyatif kullanabilme düzeyidir (Pala, 2008). Özerklik çalışanların iş memnuniyetleri üzerinde çok etkilidir (Gürsoy, Boylu ve Avcı, 2011). Duygusal emek ile de olumlu yönde bir ilişkiye sahiptir (Rafaeli ve Sutton, 1987). Gösterim kurallarının işverenler tarafından belirlendiği iş ortamları; çalışanların duygusal emeğin negatif etkilerine maruz kaldığı, kalitesiz ya da düşük kalitede çıktılar elde edilen ortamlardır (Oral, Köse ve Türesin 2011). Sergilemesi gereken her hareketi yöneticileri tarafından detaylı şekilde belirlenen bir garson kendisini yetersiz hissedebilir. Çalışma ortamları serbest, rahat ve katı kalıplardan arınmış olan işgörenler ise böyle duygusal çelişkiler yaşamazlar (Morris ve Feldman, 1996).

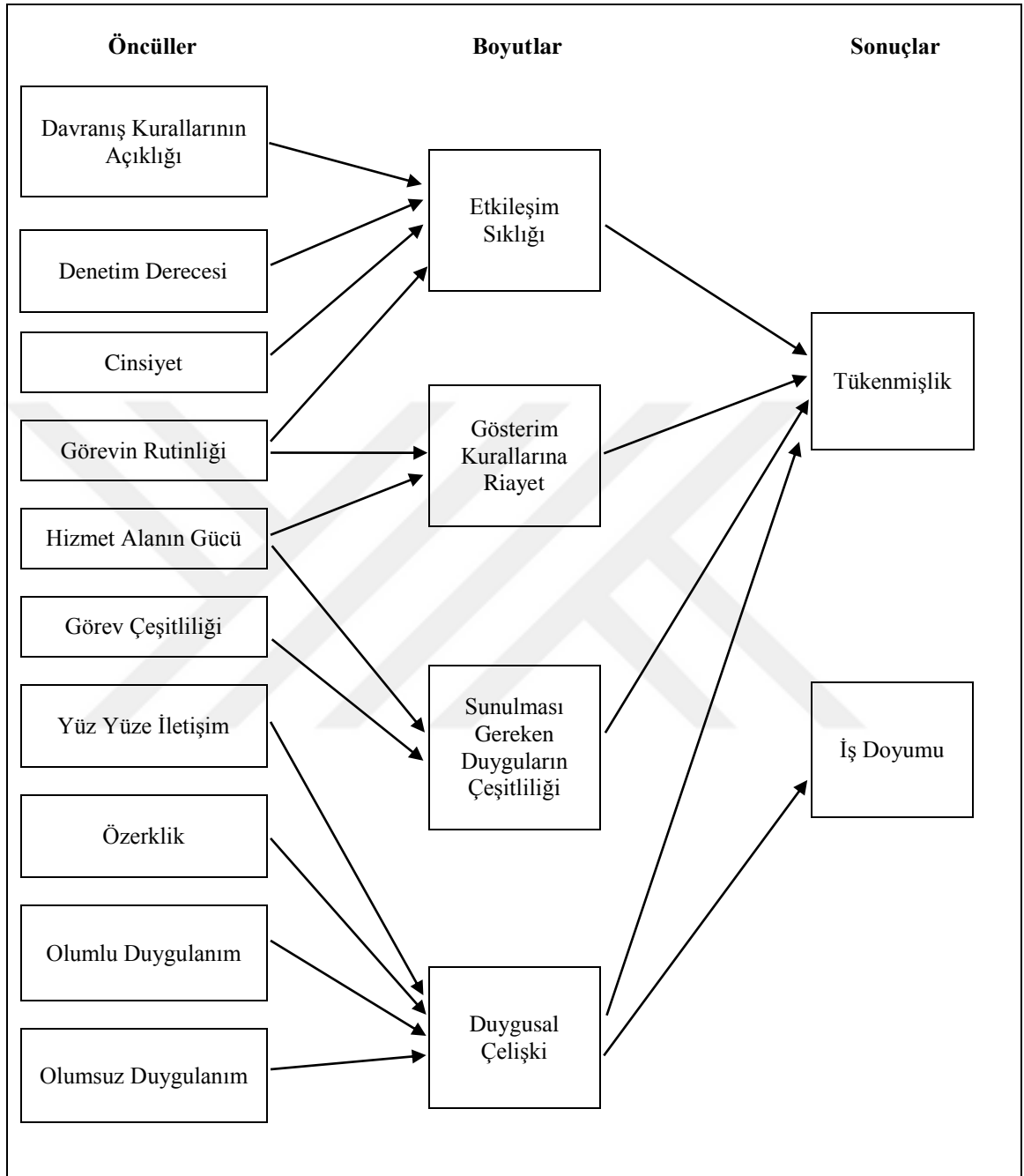
ğ. Duygulanım (Affectivity): Duygulanım; özel bir yolla, belirli duygularla nesnelere ve kişiler üzerinde olumlu ya da olumsuz ruh hâllerine sahip olmaktır (Lazarus, 1993; akt. Morris ve Feldman, 1996). Çalışma ortamında meydana gelen olaylar, olaylar ve bireysel arzular duygusal reaksiyonları beraberinde getirebilir (Grandey, 2002). Yani duygulanım hâlleri, zamanla çalışanların işine dönük algılarını ve bilişsel tutumlarını da etki altına alabilir (Grandey, Tam ve Brauburger, 2002). Duygulanım iki türdür:

i. Olumlu Duygulanım (Positive Affectivity): Olumlu duygulanım, işgörenlerin görevleri hakkında pozitif yargılara sahip olmasıdır. Olumlu duygulanım hâlindeki çalışanlar coşkulu, uyarılmış ve zinde durumdadırlar (Morris ve Feldman, 1996). Olumlu duygulanım işini seven, mesleğini övünç kaynağı yapan çalışanların

duygusal durumudur. Olumlu duygulanım yaşam üzerinde olumlu ve anlamlı bir etki bırakır (Grandey ve diğ., 2002).

ii. Olumsuz Duygulanım (Negative Affectivity): Olumsuz duygulanım, işgörenlerin görevleri hakkında kötü yargılara sahip olmasıdır. İşi hakkında konuşmak istemeyen, başkalarına yaptığı işi yapmamalarını tavsiye eden çalışanların duygusal durumudur. Duygulanımın duygusal çelişki üzerinde kayda değer etkileri mevcuttur (Morris ve Feldman, 1996). Olumlu duygulanım sahiplerinin olumsuz duygular, olumsuz duygulanım sahiplerinin de olumlu duygular sergilemeye çalışması duygusal çelişki yaşama sebebidir (Çaldağ, 2010). Kızgınlık, hırçınlık, suçluluk, üzgünlük sık karşılaşılan olumsuz duygulanım hâllerine örnektir.

Tablo 2. 1. Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Yaklaşımı (Morris ve Feldman, 1996)



Morris ve Feldman (1996), duygusal emeğin boyutları hakkında yaptıkları tanımlamalar hakkında eleştiriler almışlardır (Chu, 2002). Çünkü boyutların tanımları, duygusal emeği açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Ünler Öz, 2007).

2.1.2.4. Grandey (2000) Yaklaşımı

Grandey, duygusal emek konusunda daha evvel yapılan çalışmalar ışığında yeni bir model geliştirmiştir (Avcı ve Kılıç, 2010). Kurumsal hedefleri yakalamanın yolu, çalışanların duygularının organize edilmesinden geçer (Grandey, 1999). Bu anlamda duygusal emek, kurumsal talepler doğrultusunda kimi duyguların bastırılması kimi ve duyguların da abartılmasıdır (Grandey, 2000). Bu perspektif, kendinden önceki üç ana modelin sentez çalışmasıdır; çünkü duygusal emek ancak tüm yaklaşımların bütünleştirilmesi ile ele alınabilecek kadar kapsamlı bir konudur.

Grandey (2000), psikolojik bir süreç olan duygu düzenleme (emotion regulation) kavramını yaklaşımına dâhil etmiştir (Oral ve Köse, 2011). Duygu düzenleme, bireylerin duygularını nerede ve nasıl yansıtacağı konusunda yaptıkları ayarlamalardır (Gross, 1998). Araştırmacının modelinde yüzeysel ve derinlemesine davranışın duygusal emekle olan ilişkisi, duygu ayarı da denen duygu düzenleme kavramı üzerinden açıklanmıştır (Özkan, 2011). Bu yolla duygusal emeğin daha kapsamlı şekilde anlaşılması sağlanmaya çalışılmıştır (Ünler Öz, 2007; Gosserand, 2003).

2.1.2.4.1. Duygu Düzenleme (Emotion Regulation)

Duygu düzenleme, bireylerin hangi duyguyu nerede ve nasıl yansıtacağı konusunda yaptığı ayarlamalardır (Grandey, 1999). Duygu düzenlemenin maksadı, gösterim kuralları ve duygusal sergileme uyumunu yakalamaktır (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Başka bir ifadeyle de duygu düzenleme, çalışanların farklı duygusal durumlara hazır olup gerektiğinde duygularını istedikleri gibi şekillendirebilmeleridir (Gross, 1998).

Duygusal emek her zaman pozitif yönlü bir gayret değildir. Diğer bir deyişle duygusal emek sarf etmek, sürekli gülümsemek anlamına gelmez (Man ve Selek Öz, 2009). Bir belediye başkanı yardımcısının gülücükleri ile bir gardiyanın gülücükleri aynı anlama gelmez; biri sempatik görünmeye çalışırken öteki korku salmaya çalışır (Mastracci, Newman ve Guy, 2006).

Duygu düzenleme işi, girdi-çıktı mantığıyla ele alınmaktadır (Gross, 1998). Bu bağlamda çevreden gelen uyarılar girdi, bu uyarılara karşı duygular yardımıyla verilen tepkiler çıktı kabul edilir. Girdiler duyguların oluşumundan önceki, çıktılar duyguların oluşumundan sonraki zaman dilimine aittirler (Ünler Öz, 2007). Duygu düzenleme sadece duygusal girişimlerden ibaret olmadığı söylenebilir. Çünkü duygularını ayarlamaya çalışan bir işgören; vücut dili, bakışları, ses tonu ve giyimi üzerinde de kontrol yürütür (Chu, 2002).

Duygu düzenleme süreci iki bölüm olarak tesis edilmiştir. Bunlar öncül odaklı (antecedent-focused) düzenleme ve tepki odaklı (response-focused) düzenlemedir (Gross, 1998). Bu düzenlemeler yüzeysel ve derinlemesine davranışlıların duygu düzenleme işiyle karşılaştırılmasına yardımcı olur (Grandey, 2000). İki düzenlemenin ortak yönü, mevcut duyguların yeniden yapılandırılıp eski fikirler hakkında değerlendirmeler yapılmasını sağlamaktır (Serkal, 2006). Bu iki düzenleme şu şekilde açıklanabilir:

a. Öncül Odaklı Duygu Düzenleme (Antecedent-Focused Emotion Regulation): Öncül odaklı duygu düzenleme, çalışanın duygularını duruma bağlı olarak ya da değerlendirmeye gitme yoluyla düzenlemesidir (Kaya, 2014). İşgörenlerin içinde buldukları durumlara dönük algılarının değiştirilmesi için gösterdikleri ayarlama yoludur (Grandey, 2000). Önleme merkezlidir. Öncül odaklı düzenleme dört adımda gerçekleşir: ortam seçme (situation selection), ortamı değiştirme (situation modification), dikkati farklı yöne verme (attention deployment) ve bilişsel değişim (cognitive change) (Gross, 1998). Bu dört adımı ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:

i. Ortam Seçme (Situation Selection): Ortamı seçme, istenilen durumu yaşatacak, istenmeyen durumlardan uzaklaştıracak mekânların ve nesnelere

düzenlemesidir (Ünler Öz, 2007). Bir büro çalışanın dikkatini toplamasına yardımcı olan çalışma arkadaşlarıyla aynı ofiste olmayı istemesi bir ortam seçme adımındır.

ii. Ortamı Düzenleme (Situation Modification): Ortamı düzenleme, çalışanların hedeflenen duygusal durumlara ulaşmak için çalışma ortamlarına şekil vermeleridir. Duygusal etkiyi olumlu kılmak için yapılan çabalardır (Yalçın, 2012). Örneğin bir okul müdürünün kendisiyle sürekli tartışmaya giren bir öğretmeniyle sözlü iletişim kurmaktan kaçınıp resmi yazılar ya da duyurular yoluyla tebligatlarda bulunması gibi.

iii. Dikkati Farklı Yöne Verme (Attention Deployment): Dikkati farklı yöne verme, çalışanların ihtiyaçları olan duyguyu yakalamaları için giriştikleri düşünsel faaliyetlerini kapsar (Grandey, 2000). Örneğin yoğun bir tempo ile çalışan bir işgörenin çıkışta eşiyile çıkacağı yemeği düşünmesi, olumlu duygular ayarlanmasına yardımcı olur. Dikkat dağıtma olarak da bilinen bu adım, çalışanların sevdikleri şeyleri yaparak olumlu duygusal hâller yakalaması esasına dayanır (Grandey, 1998). Dikkati farklı yöne verme, özel bir durumda ihtiyaç duyulan duyguların yakalanmasını sağladığından derinlemesine davranışa benzetilebilir (Serkal, 2006).

iv. Bilişsel Değişim (Cognitive Change): Bilişsel değişim, çalışanların içinde bulunduğu olumsuz durumu olduğundan farklı algılama gayretidir. Bir huzurevi çalışanın aksi ve geçimsiz tavırlar sergileyen yaşlılar hakkında yaşanan insanların çocuklaştığını düşünmesi, bir bilişsel değişim örneği olabilir. Bilişsel değişim sayesinde çalışanlar olumsuz duygular oluşturabilecek hâllerden kaçınmış olurlar (Lazarus, 1991). Bu adım, dikkatini farklı yöne verme adımı gibi düşünüp analiz etme, sunulacak duyguyu yaşamaya girişme özelliği taşıdığından derinlemesine davranışla örtüşür (Ünler Öz, 2007).

b. Tepki Odaklı Duygu Düzenleme (Response-Focused Emotion Regulation): Tepki odaklı duygu düzenleme, bireyin gözlemlenen duygular karşısında duygularını ayarlamasıdır. Bu tip bir düzenleme esnasında çalışanların mevcut duygularına ait gözlenebilir özellikler değişikliğe uğrar. Yüzeysel davranışta olduğu gibi hissedilmeyen bir durumun hissediliyormuş gibi yansıtılması esastır (Grandey, 2000;

Serkal, 2006). Çünkü bu tip duygu düzenlemelerin amacı, gerçek duyguların değil gösterilen duyguların değiştirilmesidir.

Olumsuz olaylarla karşılaşılma sıklığı arttıkça daha fazla duygusal ayarlama yapılması gerekir (Grandey, 2000). Eşi ile tartışıp görevinin başına geçen ya da işine gelirken trafik cezası kesilen bir işgörenin gösterim kurallarıyla uyumlu hâle gelebilmesi için daha fazla duygusal emek sergilemesi bu duruma örnek olarak verilebilir.

2.1.2.4.2. Etkileşim Beklentileri

Grandey tarafından ortaya konan duygusal emek yaklaşımının; sıklık (frequency), süre (duration), çeşitlilik (variety) ve gösterim kuralları (display rules) olmak üzere dört adet etkileşim beklentisi vardır. Bu etkileşim beklentileri özetle şu şekildedir:

a. *Sıklık (Frequency)*: Farklı roller, farklı beklentileri dolayısıyla da farklı etkileşim sıklığını doğurur (Grandey, 2000). Aynı bankada çalışan iki görevliden gişe görevlisi mesai bitimine kadar onlarca müşteri ile temasta bulunur. Konut finansmanı ile ilgilenen bireysel müşteri hizmetleri görevlisinin ise etkileşimde bulunacağı birey sayısı çok daha sınırlıdır.

b. *Süre (Duration)*: Süre çalışanlardan beklenen başka bir taleptir (Grandey, 2000). Mesela bir radyolog için hastasına ayırması gereken zaman 5-10 dakika olurken bu süre bir psikolog için birkaç saat olabilir.

c. *Çeşitlilik (Variety)*: Çeşitlilik, çalışanların kullandığı becerilerin tür bakımından çokluğunu ifade eder. Çalışanlar farklı düzeydeki ve türdeki durumlarla karşılaştıkça ortaya konulması gereken davranışların çeşitliliği de artar.

ç. *Gösterim Kuralları (Display Rules)*: Gösterim kuralları, iş yaşantıları sırasında örgütlerin olmasını temenni ettiği durumları tarifidir (Zapf, 2002). Düzenli ya da gelişigüzel yaşantılar yoluyla kazandırılabilir (Hochschild, 1983). Gösterim kuralları ile derinlemesine davranış arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (Kruml ve Geddes, 1998).

2.1.2.4.3. Duygusal Emeği Etkileyen Bireysel Faktörler

Grandey (2000) duygusal emeği etkileyen bireysel faktörleri cinsiyet (gender), duyguları ifade etme (emotional expressivity), duygusal zekâ (emotional intelligence) ve duygulanım (affectivity) olarak sıralamıştır. Bu bireysel faktörler aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

a. *Cinsiyet (Gender)*: Duygusal emek gerektiren işlerde kadın çalışanlar erkek çalışanlardan daha başarılıdır (Schaubroeck ve Jones, 2000). Kadınlar ve erkekler arasındaki bu anlamlı farkın nedeni işletmelerin duygusal emek davranışlarını erkeklerden çok kadınlara yakıştırmalarıdır.

b. *Duyguları İfade Etme (Emotional Expressivity)*: Duygularını yeteri kadar iyi ifade edebilen çalışanlar, işverenlerin beklentilerini karşılayabilirler. Böylece çalışanlar duygusal emeğin olumsuz etkilerine maruz da kalmaktan kurtulurlar.

c. *Duygusal Zekâ (Emotional Intelligence)*: Duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini anlaması, kendini motive etmesi, sosyal ilişkilerinde ve bireysel deneyimlerinde duygularını iyi yönetebilme kapasitesidir (Goleman, 2010). Derinlemesine davranışla olumlu yönlü bir ilişki içindedir (Johnson, 2007).

ç. *Duygulanım (Affectivity)*: *Duygulanım*, çalışanların bir işe dönük başarı algılarıyla ilgilidir (Yiğitbaş ve Yetkin, 2003). Duygulanım iki çeşittir: olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım. Olumlu duygulanım coşku, iyimserlik gibi pozitif hâllerle ilgiliyken olumsuz duygulanım karamsarlık ve kararsızlık gibi negatif durumlarla ilgilidir (Grandey, 2000). Duygulanım, motivasyonu doğrudan etkilediği için duygusal emek kalitesini de etkileyebilir (Baş ve Kılıç, 2014).

2.1.2.4.4. Duygusal Emeği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Grandey'in çalışmasında örgütsel faktörler, duygusal emek ve sonuçlar arasında şartlı değişken olarak yer almaktadır (Ünler Öz, 2007). Çünkü örgütsel ortam, duygusal emeği kavramak için üzerinde durulması gereken önemli bir ögedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Örgütsel koşullar ne kadar olumluysa duygusal emeğin örgütsel ve bireysel faydaları da o kadar olumlu olacaktır (Grandey, 2000).

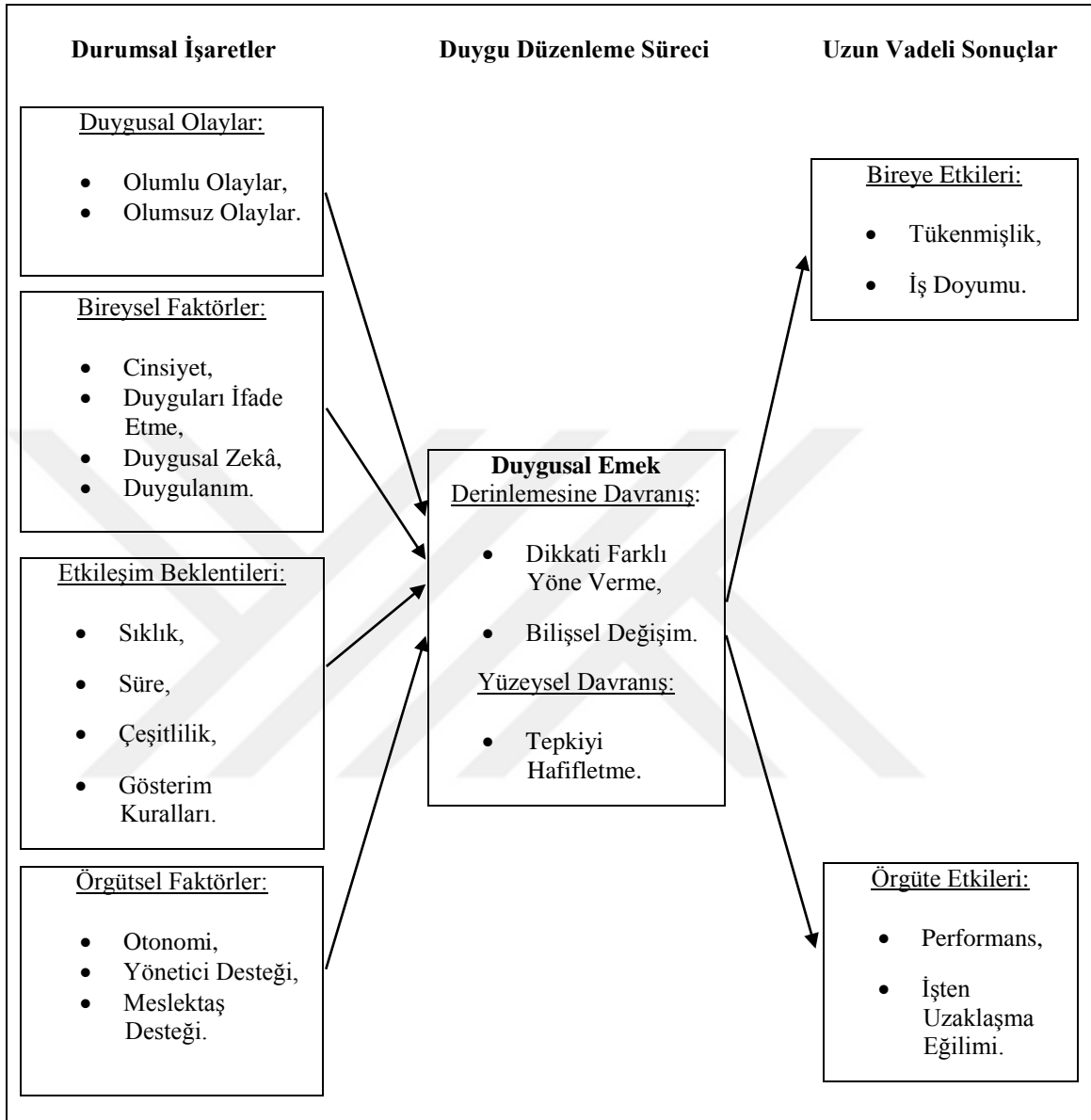
Modele göre duygusal emeğin otonomi (autonomy), yönetici desteği (supervisor support) ve meslektaş desteği (coworker support) olmak üzere üç adet örgütsel faktörü vardır. Bu örgütsel etkenler kısaca aşağıda beyan edilmiştir:

a. Otonomi (Autonomy): Özerklik düzeyi yüksek çalışanlar, iş hayatının yıpratıcı etkileriyle daha az karşılaşır (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996). Böyle işgörenler daha özgür hareket ettikleri için kendilerini baskı altında hissetmezler.

b. Yönetici Desteği (Supervisor Support): Amirlerinden destek alan çalışanlar derinlemesine davranışlar gösterirler (Türkay ve diğ., 2011). Pozitif bir havayı yakalayan kurumlarda görevli böyle işgörenler, yöneticilerinden destek gördükleri için olumsuz hislere de daha az kapılırlar (Grandey, 1999).

c. Meslektaş Desteği (Coworker Support): Mesai arkadaşından yardım gören çalışanların sarf ettiği yüzeysel davranışlar azalır (Brotheridge ve Grandey, 2000). Böyle işgörenler, enerjilerini daha önemli ve anlamlı çalışmalara yönlendirirler.

Tablo 2. 2. Grandey'in Duygusal Emek Yaklaşımı (Grandey, 2000)



2.1.2.4.5. Duygusal Emeğin Sonuçları

Grandey (2000) duygusal emeğin uzun vadeli sonuçlarını bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayırmıştır. Bu sonuçlar şöyle tarif edilebilir:

Duygusal emeğin bireysel sonuçları tükenmişlik (burnout) ve iş doyumudur (job satisfaction). *Tükenmişlik*, başarısız olma, yıpranma, yüksek tempo sunucunda yaşanan güç kaybı ya da tatminsizlik sonucu oluşan bitmişlik hâlidir (Freudenberger, 1975). Tükenmişlik, duygusal emek sürecinin sonucunda ortaya çıkması muhtemel olumsuz sonuçlardan biridir (Grandey, 2000). *İş doyumunu* ise çalışanların genel anlamda işinden duyduğu memnuniyettir (Hackman ve Oldham, 1975). İş doyumunu, çalışanların mesleklerine karşı edindiği duygusal tutum anlamına da gelmektedir (Weiss, 2002). İş doyumunu, duygusal emek sonucunda ortaya çıkması muhtemel pozitif sonuçlardan biridir.

Duygusal emeğin uzun vadeli örgütsel sonuçları ise performans (performance) ve işten uzaklaşma eğilimidir (withdral behavior). *Performans*, duygu düzenlemenin farklı şekillerde yapılabilirliğiyle ilgilidir. Çünkü her yöntemin etkililiği ve uygulanabilirliği aynı değildir (Grandey, 2000). Performansın artmasını sağlayan duygusal düzenlemeler, müşterilerin kendilerini iyi hissettiği ve taleplerinin karşılandığı yaşıntılardan beslenir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Yapılan çalışmaların etkililiği ve verimliliği performansla ilgilidir. *İşten uzaklaşma eğilimi*, çalışanların fırsat bulduklarında görevlerini bırakma isteği olarak tanımlanabilir (Schaufeli ve Bakker, 2004). İşten uzaklaşma düşüncesi, çalışanların duygusal düzenlemelerin negatif etkilerine maruz kaldığı durumların ardından gerçekleşir (Grandey, 2000). Çünkü duygusal anlamda zorlanan, yıpranan çalışanlar kurumlarından ayrılmayı daha fazla düşünürler.

Tablo 2. 3. Duygusal Emek Modellerinin Karşılaştırılması (Savaş, 2012)

Hochschild (1983)	Ashforth ve Humphrey (1993)	Morris ve Feldman (1996)	Grandey (2000)
Model Türü: Duygu odaklı	Model Türü: Davranış odaklı	Model Türü: Örgütsel ve bireysel etkenler odaklı	Model Türü: Bütüncül
Tanım: Herkes tarafından gözlemlenebilen jest ve mimik gösterimleri için hislerin yönetilmesidir.	Tanım: Duyguların yönetiminden çok davranışların meydana getirilmesi sürecidir.	Tanım: İşgörenlerin belirlenen duyguları sergileyebilmek için gösterdiği çabadır.	Tanım: Çalışanların örgütlerini taleplerini gerçekleştirmek için duygu düzenleme sürecinde harcadıkları efordur.
Temel Boyutları: - Yüzeysel rol yapma, - Derinlemesine rol yapma.	Temel Boyutları: - Yüzeysel rol yapma, - Derinlemesine rol yapma, - Samimi davranış.	Temel Boyutları: - Etkileşim sıklığı, - Gösterim kurallarına riayet, - Sunulması gereken duyguların çeşitliliği, - Duygusal çelişki.	Temel Boyutları: - Yüzeysel rol yapma, - Derinden rol yapma,
Özellikleri: Duygusal emek örgütler için olumlu işgörenler için olumsuz sonuçlar doğurabilir.	Özellikleri: Duygusal emek sergilemek davranışların kontrol edilmesidir, çalışanlar üzerinde duygusal çelişkilere sebep olabilir.	Özellikleri: Her türlü duygu için belli bir çaba düzeyi olmalıdır. Örgütsel ve bireysel etkenler duygusal emek için önemlidir.	Özellikleri: Diğer yaklaşımların sentezlenmiş halidir. Duygusal emeği duygu düzenleme süreci kabul eder.

Grandey (2000) duygusal emek kuramının geliştirilmesine çok önemli katkılarda bulunmuştur. Kendisi duygusal emek davranışının sonuçlarını bireye olan etkiler ve örgüte olan etkiler şeklinde ayırmıştır (Ünler Öz, 2007). Bu yolla duygusal emeğin kişiler ve kurumlar üzerindeki etkisini daha detaylı şekilde gözlemlemeye çalışmıştır. Örgütler için olumlu etkileri olan duygusal emeğin bireyler için her zaman olumlu etkileri olmayabileceğini tespit etmiştir (Yalçın, 2012). Yüzeysel ve derinlemesine davranış kavramlarını bir süreç olarak ele alıp bu iki davranış durumunun da daima negatif sonuçları olmadığını göstermiştir.

2.2. İş Özellikleri (Job Characteristics)

Bu kısımda, iş özellikleri kavramı üzerinde durulacaktır. Ardından iş tanımlama ölçeği ve iş zenginleştirme faaliyetleri hakkında bilgiler verilecektir.

2.2.1. İş Özellikleri Kavramı

Etkileri son yıllarda etkileri azalmakla birlikte hâlâ Taylorizm'in ve Materyalizm'in bazı özelliklerinin hissedildiği asrımızın iş tasarımları, işgörenleri benzer şartlar altında benzer verimliliği olan makineler gibi görmektedir. Hâlbuki insan, hisleri olduğu ve beklenmedik tepkiler verebildiği için bir makinadan çok daha özeldir.

Bireylerin çalışma performanslarını etkileyen pek çok unsur vardır. Çalışanların mesleklerine dönük algıları, güdüleyici ve engelleyici değişkenler, yapılan işin özellikleri bu unsurlarda sadece bazılarıdır. Böyle ağır, sıkıcı, verimsiz ve stres yüklü çalışma alanlarında çeşitli revizyonların yapılması ise gayet doğaldır.

Walker ve Guest'in (1952) montaj ünitelerinde parça parça yapılan işlerin negatif sonuçlarını betimleyen çalışması, iş özellikleri hakkında yapılacak pek çok çalışmanın hareket noktası olmuştur. En basit anlamda iş özellikleri, işgörenlerin yerine getirmeye çalıştıkları görevlerin işe karşı tutumlarını nasıl etkilediğini ifade etmeye yarar (Oldham ve Hackman, 2005). Modelin geliştirilme amacı, çalışanların işinden zevk almasının sağlamak, mesleklerini değerli ve anlamlı bulmalarını sağlamaktır (Lunenburg, 2011).

İş özellikleri kavramının ortaya çıkışı 1950'li ve 1960'lı yıllarda iş davranışlarıyla ilgili olarak yapılan detaylı çalışmalara dayanmaktadır. Bu çalışmalar iş özellikleri modelinin ortaya konmasında kritik öneme sahiptir (Taber ve Taylor, 1990). Heizberg tarafından geliştirilen *motivasyon-hijyen* çalışmasının ardından Turner ve Lawrence (1965) *objektif iş özellikleri-çalışanların işlerine verdikleri tepki* konulu görgül bir araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar çalışmada beceri çeşitliliği, özerklik, etkileşim, bilgi düzeyi ve çalışana yüklenen sorumluluk özelliklerini incelemişlerdir. Çalışma yardımıyla iş özelliklerinin tespiti için basit bir

ölçme aracı da geliştirilmiştir (Yolcu, 2010). Araştırmacılar bu yolla iş hayatının önemli problemlerinden olan düşük motivasyon, düşük performans, kalitesiz çıktı, tatminsizlik, işten ayrılma, kaynak israfı gibi önemli sorunlara çare bulmaya çalışmışlardır.

Tüm bu çalışmaların, ardından iş özelliklerinin omurgasını oluşturan çalışmaların ilk hâli Hackman ve Lawer (1971) tarafından açıklanmıştır. İş özellikleri modeli, hangi görev ve sorumlulukların kim tarafından yapılacağını ve bunun için takip edilecek stratejileri ve taktikleri içermektedir (Bennett, 1994). İş özellikleri; görevin özellikleri, sahip olunan yetenekler ve işveren talepleri arasındaki üçayaklı uygunluk üzerine tesis edilmiştir (Kulik, Oldham ve Hackman, 1987).

Hackman ve Lawer (1971) çalışmaları iş özelliklerini dört boyut üzerinden ele almaktadır (Hackman, 1980). Bu boyutlar beceri çeşitliliği, işin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirimdir. Araştırmacılar çalışmaları sırasında gelişme ihtiyacı yüksek, yeniliklere açık kişiler üzerinde yukarıda belirtilen boyutların varlığını ve önemliliğini destekleyen sonuçlar elde etmişlerdir (Hackman ve Oldham, 1980).

İş özellikleri; çalışanın görevlerinden memnuniyet, yüksek motivasyon ve verimli kazanımlar elde etmesi için görevlerin ne tür özellikler barındırması gerektiğini irdeler (Demirbaş, 2008). Çalışma hayatı boyunca işgörenlerin karşılaştığı hantal yapıların, bürokratik engellerin ve sıkıcı dizaynların olumsuz etkilerini ortadan kaldıracak bir çalışma alanıdır. İş özellikleri sayesinde çalışma koşullarıyla beklentileri eşgüdümlü hâle getiren çalışanlar, işverenlerin kendilerinden beklediği çalışmaları gerçekleştirip bireysel tatmin sağlayabilir ve çalışma etkililiğine ait sorunlara çözümler bulabilir.

2.2.2. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli (1980)

İş özellikleri, yapılan işin özellikleriyle çalışanlar arasındaki ilişkiyi açıklar (Hackman ve Oldham, 1976; 1980). Diğer deyişle iş özellikleri çalışanların hangi koşullar altında memnuniyet ve yüksek performans gösterme eğilimi gösterdiklerini tanımlar (Vorster, Olckers, Buys ve Schaap, 2005).

İş özellikleri bakımından ortaya konan temel özelliklere sahip kişiler zenginleştirilmiş, yüksek güdülenme kapasitesine sahip bireyler olarak kabul edilir (Altun ve Bahçecik, 2008). Böyle çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ise işin aslını oluşturan özelliklerin düzenlenmesinden geçer. Çünkü iş özellikleri, çalışanların görevleri hakkındaki algılardan ibarettir (McKnight, Phillips ve Hardgrave, 2009). Bu yüzden çalışanların görevleri hakkındaki fikirleri ve talepleri dikkate alınmalıdır.

2.2.2.1. Modelin Özellikleri

İş özellikleri, farklı psikolojik durumların varlığıyla oluşan beş temel özelliğe sahiptir (Hackman ve Oldham, 1975). Bu özellikler şu şekildedir: beceri çeşitliliği (skill variety), iş bütünlüğü (task identity), işin anlamlılığı (task significance), özerklik (autonomy) ve geri bildirim (feedback).

Bir iş, belirtilen bu temel boyutlara ne denli sahipse motive ediciliği o kadar yüksektir (Pekel, 2001). Bu beş özellik üç farklı psikolojik duruma, bu durumlar da memnuniyet ve motivasyon çıktılarına yol açmaktadır (Toker, 2007). İş özellikleri modeli açısından vazgeçilmez olan bu özellikler şu şekildedir:

2.2.2.1.1. Beceri Çeşitliliği (Skill Variety)

Beceri çeşitliliği, yapılan işin farklı ölçüde ve türde beceri kullanılmasına uygun olması veya olmamasıyla ilgilidir (Hackman ve Oldham, 1975). Beceri çeşitliliği, görevin bireye farklı yeteneklerini kullanması için fırsat sunmasıdır (Turgut, 2013). Beceri çeşitliliği yüksek görevler çalışanların kendilerini daha yetenekli ve özel hissetmeleri sağlar (Hackman ve Oldham, 1980). Örneğin bir fabrikada sadece bir veya birkaç görevi yerine getiren ya da günde sekiz saatini otomobilleri boyamak için boya püskürterek geçiren çalışanlar, sürekli kendini tekrarlayan ve sınırlı yeteneklere hitap çalışmalar gerçekleştirirler. Ancak tamirhanesinde farklı farklı otomobillerin bakımını ve onarımını yapan bir işgörenin çalışma hayatı, çeşitli bedensel ve zihinsel süreçleri içerdiği için beceri çeşitliliği bakımından daha niteliklidir (Ünüvar, 2006). İş özellikleri modeline göre farklı

beceri alanlarına hitap eden çalışmalar, işgörenlerin sıkılmamalarını ve işlerini eğlenceli bulmalarını sağlar.

2.2.2.1.2. İş Bütünlüğü (Task Identity)

İşin bütünlüğü, bir çalışmanın başından sonuna bir bütün olarak gerçekleştirilmesine izin verme ve sonuçlarının gözlemlenebilir olma derecesidir (Hackman ve Oldham, 1975). İlk safhasından son safhasına kadar açık şekilde yapılan görevler, iş özellikleri modeli açısından bir bütünlük arz eder (Kulik ve diğ., 1987). Örneğin üretim bandında çalışanlar, bir işin sadece kendilerini ilgilendiren kısmını yaparlar; ama takım hâlinde televizyon üretimi yapanlar bir televizyonun üretimindeki tüm süreçlere dâhildirler (Bilgiç, 2008).

Bir işin tamamından ya da büyük bir bölümünden sorumlu olan çalışanlar, parçalardan sorumlu olan çalışanlara göre işlerini ve sonuçlarını daha fazla sahiplenirler (Hackman ve Oldham, 1980). Yaptıkları çalışmaların takipçisi olurlar. Bir elbiseyi tasarlayıp düzenleyen, müşterisinin bedenine göre değişiklikler yapan terzinin iş bütünlüğü; elbisenin sadece ütüsüyle ya da ambalajlanmasıyla uğraşan çalışandan çok daha yüksek olacaktır (Lunenburg, 2011). Ortaya konan çalışmaların sonuçlarını göremeyen, parçaların bütün için ifade ettiği anlamı bilmeyen çalışanlar; bitiriciliğin ve mutlu sonların keyfini yaşayamazlar.

2.2.2.1.3. İşin Anlamlılığı (Task Significance)

İşin anlamlılığı, yapılan işin başkalarının yaşamları üzerinde önemli bir etkiye sahip olma derecesidir (Hackman ve Oldham, 1975). Bir işgörenin işini anlamlı bulma derecesi; işin başkalarının hayatını sağlık, güvenlik ve mutluluk gibi kritik yönlerden etkileyebildiği orandadır (Hackman ve Oldham, 1980). Örneğin başarılı bir öğretmenin ortaya koyduğu emek, yetiştirdiği öğrencilerin geleceği üzerinde paha biçilmez bir etkiye sahiptir. Çalışmasının -dolayısıyla da kendisinin- toplum için olduğunu hisseden böyle bir öğretmen, değerli ve faydalı girişimlerin baş aktörü olur. Böyle bir çıkarımın ardından mesleği, o öğretmen için bir yaşam tarzı ve gurur kaynağı hâline gelebilir.

Çalışanlara yaptıkları işin işletmeleri için çok kıymetli ve anlamlı olduğunun hissettirilmesi, iş doyumunu getirecektir (Kaşlı, 2007). Ayrıca çalışanların işlerine dönük pozitif algıları, zihinsel sağlıklarına olumlu katkılar yapar (Kelloway and Barling, 1991). Bu yüzden işi hakkında olumlu yargılara sahip olan çalışanların sağlıklarının daha iyi olacağı da öngörülebilir (Fried ve Ferris, 1987).

İşin anlamlılığı boyutu, Hackman ve Lawler (1971) tarafından ortaya konan orijinal metinde yer almamaktadır. Ancak Hackman ve Oldham (1975; 1976) tarafından sonraki çalışmalarda modele eklenmiştir (Bilgiç, 2008).

2.2.2.1.4. Özerklik (Autonomy)

Otonomi diye de bilinen özerklik, çalışanların işi için kullanacağı kuralları belirleme, ayarlamaları yapma ve kararları alabilme derecesidir (Hackman ve Oldham, 1975). Özerklik, sorumluluk duymakla doğru orantılıdır (Dodd ve Ganster, 1996; Bilgiç, 2008; Lunenburg, 2011). Özerklik düzeyi düşük görevlerde çalışanlar, kendilerini olumsuz sonuçlardan sorumlu bulmazlar (Hackman ve Oldham, 1980). Çünkü dışsal yönlendirmenin fazla olduğu çalışmalarda hayatî kararların alıcısı işgörenler değil işverenlerdir. Bu sebeple çalışanlar, özerkliğin düşük olduğu iş ortamlarında başarısızlığı işgörene mâl ederler.

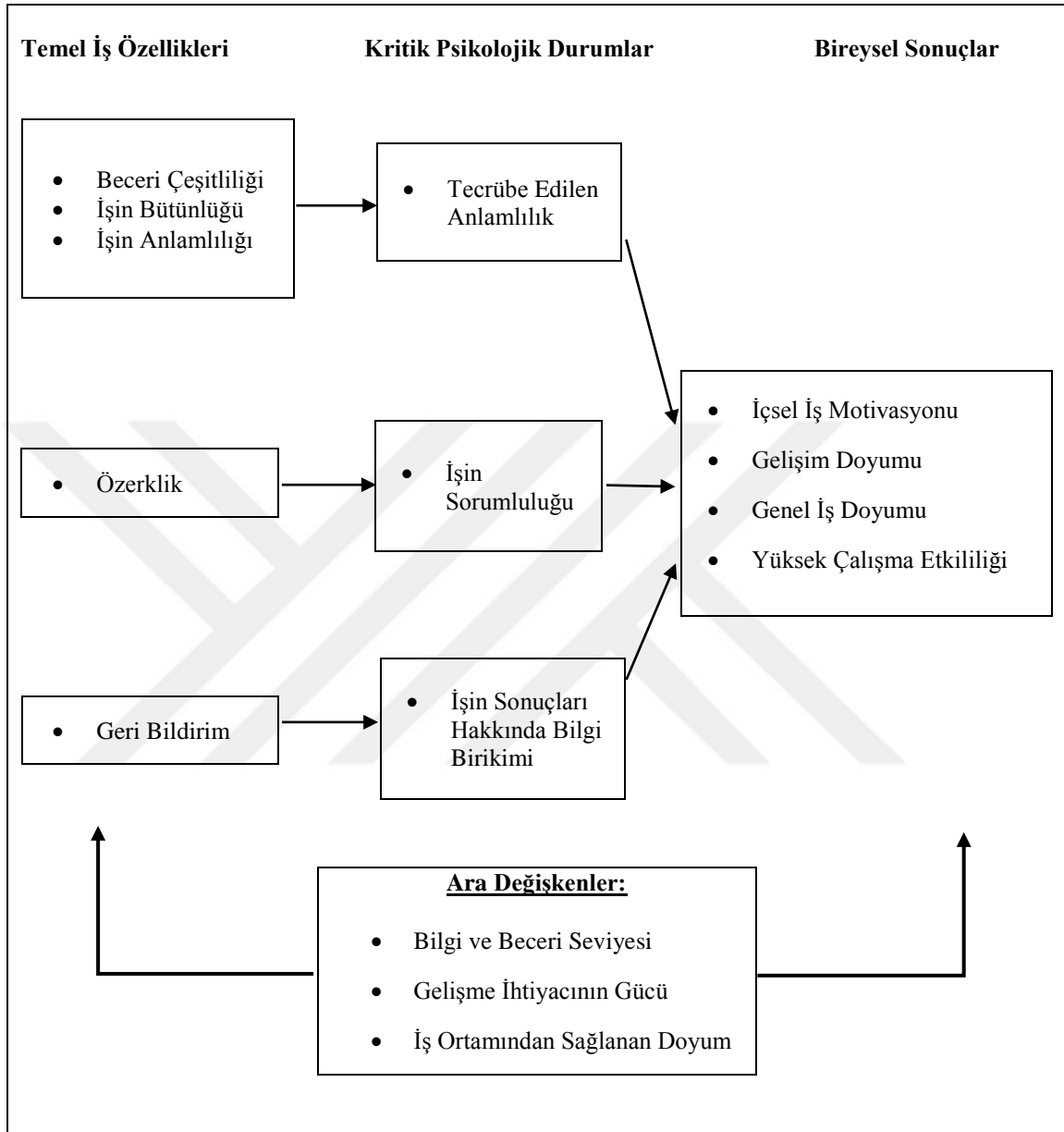
Zaman yönetiminin, finansal konuların ve çalışma takviminin çalışanlara bırakıldığı çalışmalar, özerkliğin yüksek olduğu çalışmalardır (McKnight ve diğ., 2009). Özerk çalışanlar, görevlerini gerçekleştirirken talimatların ve kuralların baskısı altında kalmazlar. Örneğin işleyeceği dersin ve yapacağı etkinliğin her adımı kendisine bildirilen bir öğretmenin yeterince özerk olduğu söylenemez. Yeterli düzeyde otonominin harekete geçirici ve şarj edici etkileri vardır. Fakat azalan otonomi motivasyon düşüklüğüne sebep olur (Kulik ve diğ., 1987). Özerkliğin artırılması yetki verme yoluyla sağlanabileceği gibi dış denetimlerin azaltılıp özdenetim mekanizmasının güçlendirilmesiyle de gerçekleştirilebilir.

2.2.2.1.5. Geri Bildirim (Feedback)

Geri bildirim, çalışanların yaptıkları işin sonucundan doğrudan elde ettikleri net bilgi derecesini ifade eder (Hackman ve Oldham, 1975). Bir pilotun yaptığı inişi kendi duyularına göre değerlendirmesi, hatalarını kendi kendine tespit etmesi iyi bir geri bildirim örneğidir (Özkalp, 2003). Bir otomobil tamircisinin giriştiği tamiratın durumunu ilgili otomobil üzerinden izlemesi de iyi bir geri bildirim örneği olabilir.

Yöneticilerin işin doğru yapılıp yapılmadığı hakkında çalışanlara bilgi vermesi de geri bildirim sağlar; ancak geri bildirim görevler üzerinden sağlanması daha faydalıdır. Çünkü geri bildirimde esas olan sonuca ait bilgilerin çalışana açık ve aracısız şekilde sağlanmasıdır (Aşan, 2000). Yapılan işlerle yapan görevliler arasında çeşitli unsurların bulunmaması; geri bildirimlerin saptırılmadan, çarpıtılmadan ve yorum katılmadan elde edilmesinin önemli bir şartıdır.

Tablo 2. 4. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli (Hackman ve Oldham, 1980)



2.2.2.2. Kritik Psikolojik Durumlar (Critical Psychological States)

Hackman ve Oldham'ın çalışmalarında dikkat çeken noktalardan biri de kritik psikolojik durumlardır (Fried ve Ferris, 1987). Kritik psikolojik durumlar (KPD) temel iş özellikleri ile bireysel sonuçlar arasında arabuluculuk görevinde bulunurlar (Hackman ve Oldham, 1975). KPD üç tanedir: tecrübe edilen anlamlılık (experienced meaningfulness of the work), işin sorumluluğu (experienced responsibility for outcomes of the work) ve işin sonuçları hakkında bilgi birikimi (knowledge of the actual results of the work activities) (Özkalp, 2003).

KPD, modele sonradan eklenmiştir (Schuurman, 2011). Eklenmesi sayesinde iş özellikleri konusunda yapılan ölçümler daha anlamlı sonuçlar vermeye başlamıştır (Özkalp, 2003). Beceri çeşitliliği, işin bütünlüğü, işin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirim iş özelliklerinin girdisi; motivasyon, gelişim doyumunu, memnuniyet ve performans da çıktısı kabul edilirse KPD de işlem süreci olarak varsayılabilir. Bu nedenle KPD'nin üçü de çalışanların ve görevlerin sürdürülebilir gelişimi için vazgeçilmezdir (Hackman ve Oldham, 1980).

KPD'nin varlığı olumlu sonuçlar elde edebilmenin şartıdır (Hackman ve Oldham, 1975; Cleave, 1993). KPD'den birinin yokluğu, motivasyon ve memnuniyet düşüşünü tetikler (Hackman ve Oldham, 1980; Kulik ve diğ., 1987; Mukul, Rayhan, Hoque ve Islam, 2013). Olumlu sonuçlar ancak üç durum da mevcutken gerçekleşir (Sökmen, 1999; Jacko, 2004). KPD aşağıda kısaca açıklanmıştır:

2.2.2.2.1. Tecrübe Edilen Anlamlılık (Experienced Meaningfulness of the Work)

Çalışanlar görevlerini anlamlı bulmalı ve yaptıklarının bir kıymeti olduğunu düşünmelidir (Hackman ve Oldham, 1980). Bir meslek, onu gerçekleştirenin zahmete değer gördüğü kadar anlamlıdır (Schuurman, 2011). Bu bakımdan bir işin anlamlılığı, işgörenin işini değerli bulmasıyla ilgilidir. Beceri çeşitliliği, işin bütünlüğü ve anlamlılığı; işin yapana için anlamını doğrudan etkiler (Özkalp, 2003; Kaşlı, 2007). Yaptığı işin kendisi ve toplum için bir anlamı olmadığını düşünen

çalışanlar motivasyon düşüklüğü yaşarlar. Rutin ve niteliksiz, bütünlük içermeyen, benimsenmesi güç görevler çalışanlar tarafından anlamsız bulunabilirler.

2.2.2.2.2. İşin Sorumluluğu (Experienced Responsibility for Outcomes of the Work)

İşin sorumluluğu, işgörenin işine dair sorumluluk algısıdır (Sökmen, 1999). Bir işgören, işinin sonuçlarını kendi çabasından ziyade dış faktörlerle açıklamaya çalışıyorsa başarısız olduğunda üzülmez (Hackman ve Oldham, 1980). Yaptıklarını sahiplenmez ve arkasında durmaz. Kendisini yaptıklarından sorumlu hisseden bir çalışan ise kişisel performansının takipçisi olur (Jacko, 2004). Otonomi düzeyleri yüksek bireyler iş hayatının getirdiği başarıların ve başarısızlıkların mesuliyetini almaktan kaçınmaz (Hackman ve Oldham, 1975). Çalışanlar aldıkları kritik kararlar kadar işin sonuçlarından sorumluluk duyarlar. Yapılan işin sorumluluğu, çalışanları zaman içerisinde gerçek kimliklerine de kavuşturur (Karatepe, 2005).

2.2.2.2.3. İşin Sonuçları Hakkında Bilgi Birikimi (Knowledge of the Actual Results of the Work Activities)

İşin sonuçları hakkında bilgi birikimi, çalışanın gerçekleştirdiği işin neticesi hakkında iş başarımı veya başarısızlığı bilgilerini almasıdır (Sökmen, 1999; Kaşlı, 2007). İşin kendisinden elde edilen sonuç bilgileri her zaman daha kullanışlıdır (Hackman ve Oldham, 1975). Örneğin bir TV tamircisi üzerinde çalıştığı TV'nin onarılıp onarılmadığını anında, doğrudan TV'nin düğmesine basarak öğrenebilir (Hackman ve Oldham, 1980). Ya da bir fizik tedavi uzmanı uyguladığı tedavinin sonuçlarını hastasının fizik durumunu takip ederek görebilir. Sonuçlardan sağlanan bilgi birikimi sayesinde hedeflenen çalışmaların ne oranda gerçekleştiği tespit edilir. Bu tespit yardımıyla da çalışanların motivasyon ve iş doyumunu durumları düzenlenmeye çalışılır.

Bir meslek, modelin tanımladığı iş özelliklerinin her birine farklı seviyede sahip olabilir. Çünkü çalışma koşullarının, beklentilerin, örgüt içi ve örgüt dışı

faktörlerin meslekler üzerinde yadsınamaz etkileri mevcuttur. Bu durum da iş özelliklerine dönük ölçümlerin yapılmasını zorlaştırır. Bu yüzden işgörenlerin genel motivasyon potansiyellerini tek tip bir puanla hesaplamak gerekir (Hackman ve Oldham, 1980). Temel boyutlar ve temel boyutların etkilediği kritik psikolojik durumlar kullanılarak oluşturulan bu puan, Potansiyel Motivasyon Puanı (Motivating Potential Score) olarak bilinir (Hackman ve Oldham, 1975). Potansiyel Motivasyon Puanı (PMP); beceri çeşitliliğini, işin anlamlılığını, işin bütünlüğünü, özerkliği ve geri bildirim düzeyini hesaplamaya yarayan bir ölçme yöntemidir. PMP aşağıdaki formül ile hesaplanır:

$$PMP = \left(\frac{\text{Beceri Çeşitliliği} + \text{İşin Bütünlüğü} + \text{İşin Anlamlılığı}}{3} \right) \times (\text{Özerklik}) \times (\text{Geri Bildirim})$$

Formülden de anlaşılacağı gibi bir işin motivasyon potansiyelinin yüksek olması özerklik ve geri bildirim boyutları ile sıkı ilişki içindedir (Hackman ve Oldham, 1980). Beceri çeşitliliği, işin bütünlüğü ve işin anlamlılığı boyutları, özerklik ve geri bildirim kadar PMP üzerinde etkili olamamaktadır.

Kimi görevler yüksek PMP sahibiyken kimileri düşük PMP sahibi olabilir. Hatta PMP'si yüksek bir iş, tüm işgörenleri aynı şekilde etkileyemeyebilir. Bu durum, bir işe ait PMP'nin detaylı şekilde belirlenmesini güçleştirmektedir. Bu yüzden PMP'nin ölçümü sırasında üç adet ara değişkenin ortalayıcı özelliğinden yararlanılmaktadır (Hackman ve Oldham, 1980).

2.2.2.3. Ara Değişkenler (Moderators)

Ara değişkenler, işgörenlerin işe gösterdikleri tepkileri, iş özellikleri ve işle ilgili sonuçlar üzerinden etkilemektedir (Thakor ve Joshi, 2005). Bu değişkenler şunlardır: bilgi ve beceri seviyesi (knowledge and skills), gelişme ihtiyacının gücü (growth need strenght) ve iş ortamından sağlanan doyum (context satisfaction). Aracı değişkenler pozitif durumların yaşanmasını olası kılarlar (Hackman ve Oldham,

1975). PMP'si yüksek çalışmalar ara değişkenlerle olumlu yönde ilişkisi bulunan çalışmalardır. Bu ara değişkenler şöyle tarif edilebilir:

2.2.2.4. İş Tanımlama Ölçeği (Job Diagnostic Survey-JDS)

Hackman ve Oldham, kendilerinden önce geliştirilen düşünceleri ve yapılan çalışmaları organize etmiş, işi ve çalışanı etkileyen ana unsurları tespit etmişlerdir (Wall, Clegg ve Jackson, 1978). Yazarlar bu kapsamda uyaran sayısının fazla olduğu işleri tercih eden işgörenleri tespiti etmeye yarayan iş tanımlama ölçeğini (İTÖ) de geliştirmişlerdir (Bilgiç, 2008). Kökeni Hackman ve Lawer (1971) tarafından yapılan çalışmalara dayanan bu ölçme aracı, iş özellikleri üzerine araştırma yapan bireylerin en sık kullandığı ölçme aracıdır (Dunham, Aldag ve Brief, 1977). Yazarların geliştirdikleri iş tanımlama ölçeği; iş özellikleri algılarını, büyüme ihtiyacını, içsel çalışma motivasyonunu ve farklı ilgi alanlarındaki memnuniyet düzeylerini tespit etmeye yarar (Kulik ve diğ., 1987; Kulik ve diğ., 1988). İTÖ sayesinde işe ait fakir yönler tespit edilerek geliştirilmeye, noksanlıklar giderilmeye çalışılır.

2.2.2.5. İş Zenginleştirme (Job Enrichment)

İş hayatındaki verimlilik problemlerinin çoğu çalışan için bir anlam ifade etmeyen, düşük sorumluluk içeren, bilgi ve beceri bakımından fakir çalışma deneyimlerinden kaynaklanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1980). Böyle durumlarda yönetimlerin görevi, işgörenleri motive etmek değil işgörenlerin motive olacağı koşulların tesis edilmesini sağlamaktır (Pekel, 2001). Eğer iş yaşantıları yeniden tasarlanarak yukarda bahsi geçen negatif durumlardan arındırılırsa tembellik, can sıkıntısı ve verimsizlik yaşatan durumlar ortadan kalkacaktır (Hackman ve Oldham, 1980).

İş zenginleştirme faaliyetleri sayesinde GİG'i yüksek çalışanlar çalışma hayatlarına karşı daha olumlu bir tutum takınırlar; ancak GİG'i düşük çalışanlar için durum bunun tam tersidir (Saavedra ve Kwun, 2000). Negatif düşüncelerden kurtulmak, zaman ve malzeme kullanımını verimli kılmak, çıktılarının kalitesini

yükseltmek de ancak PMP'ye bakılarak gerçekleştirilecek nitelikli iş ortamları oluşturma çalışmalarıyla sağlanabilir.

İş zenginleştirme, çalışanlara moral yükleyici özelliği bulunan bir verimlilik artırma düzenlemesi olarak tanımlanabilir (DeCenzo ve Robbins, 1996). Herzberg ve Davis tarafından 1970'li yıllarda ortaya konan bir kavramdır. Hackman ve Oldham tarafından genişletilerek düzenlenmiştir. İş zenginleştirme sayesinde görevlerin çok özel yanları ortaya konulup çalışanların istekleri karşılanır (Vorster ve diğ., 2005). Böylece işgörenlerin motivasyon ve performans arzuları da karşılanmış olur.

İş zenginleştirme faaliyetleri sayesinde örgütler işgörenlerin bireysel gelişimlerine katkıda bulunur (Cheng ve Lu, 2012). PMP'si yüksek olan görevler, kişisel öğrenmeler ve gelişimler sağlamak için iş zenginleştirme fırsatlarına açıktır (Hackman ve Oldham, 1980). Yaygın olarak karşılaşılan beş adet iş zenginleştirme yolu vardır. Bunlar doğal çalışma birimleri oluşturma (forming natural work units), görevleri birleştirme (combining tasks), müşteri ilişkileri ağı kurma (establishing client relationships), dikey yükleme (vertical loading) ve geri bildirim kanalları açmadır (opening feedback channels) (Hackman ve diğ., 1975). Aşağıda bu iş zenginleştirme yolları özetlenmiştir:

a. Doğal Çalışma Birimleri Oluşturma (Forming Natural Work Units): Doğal çalışma birimleri oluşturma, çalışanlar tarafından işin öğelerinin mantıklı ya da doğal gruplara ayrılmasıdır (Hackman ve Oldham, 1980). İşi oluşturan öğelerin uygulamayı kolaylaştıracak şekilde tasnif edilmesine dayanır. Yapılan işin çalışan için anlamlılık ve bütünlük taşımasını sağlar (Hackman ve Oldham, 1975). Bir okul müdürünün yazışmalarını dosya kodlarına göre kategorize etmesi ya da bir hesap uzmanının raporlarını alfabetik şekilde düzenlemesi, doğal çalışma birimleri oluşturmaya birer örnektir.

b. Görevleri Birleştirme (Combining Tasks): Görevleri birleştirme, iş bütünlüğüne etki etmesi bakımında doğal çalışma birimleri oluşturmaya benzer (Hackman ve Oldham, 1975). Görevleri birleştirme, zorluk değerleri birbirine yakın işlerin birleştirilmesidir (Bilgiç, 2008). Birleştirilen çalışmaların farklı ve alternatif yönler içermesi, beceri çeşitliliğini de destekler. Örneğin hazırladığı yemeğin

servisini de yapan bir aşçı, görevlerini birleştiriyor demektir. Birleştirilen görevler, paça parça edilmiş görevlerden daha kolay tamamlanır (Hackman ve Oldham, 1980). Günümüzde hizmet sağlayıcı örgütlerin gerçekleştirdiği çalışmaların ayrıntılı ve çetrefilli işler olduğu düşünüldüğünde görevleri kombine etmenin işgörenlere sağladığı fayda daha iyi anlaşılabilir.

c. *Müşteri İlişkileri Ağı Kurma (Establishing Client Relationships)*: Müşteri ilişkileri ağı kurma üç adımda gerçekleştirilir. Birinci adımda müşteri tespit edilir, ikinci adımda bu müşteriyle doğrudan iletişime geçilir, son adımda da müşterilerin aldıkları mal ya da hizmet hakkındaki değerlendirmeleri üzerinden ölçütler oluşturulur (Hackman ve Oldham, 1980). Bu sayede çalışanlar doğrudan doğruya sundukları ürün ya da hizmet hakkında değerlendirmeler elde ederler. Hizmet alıcı ve sunucu arasında arabuluculuk görevi yapan kimse olmadığından iletişim kolaylaşır, kalite artar.

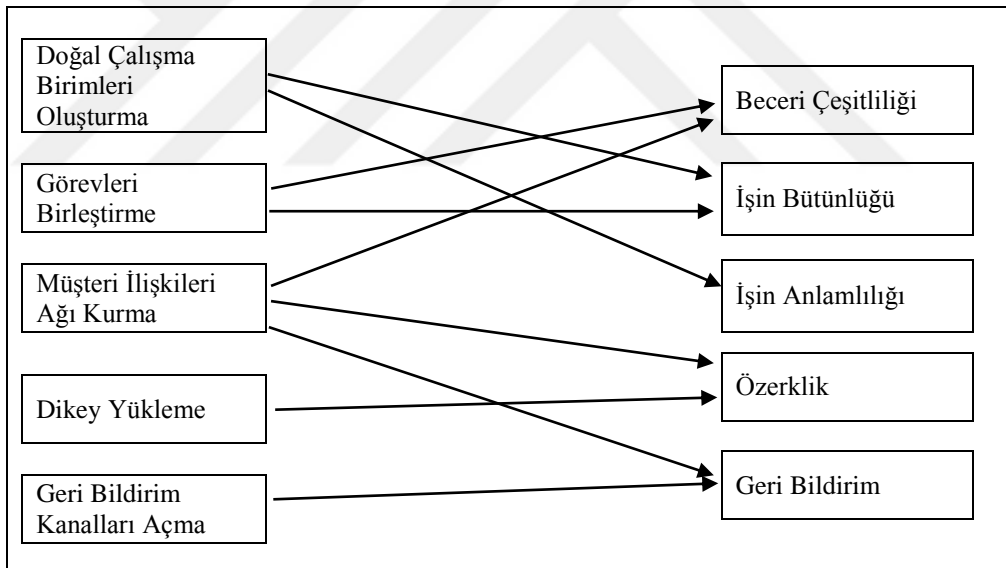
Müşteri ilişkileri ağı kurma; işin nasıl yapıldığı hakkında bilgi sağladığı için geri bildirim, hizmet alıcının tespit edilmesi ve iletişime geçilmesi gibi çeşitli işlemleri barındırdığı için beceri çeşitliliği, ilişkilerin nasıl ilerletileceği konusunda alınacak kararın çalışana bırakılmasını taşıdığı için de özerklik içerir (Hackman ve Oldham, 1975). Faydalı olan, hizmet alıcılarla yüz yüze iletişim kurmaktır ancak pratik olmamakla beraber telefon ya da mail yoluyla ağ kurmak da yeterli görülmektedir.

ç. *Dikey Yükleme (Vertical Loading)*: Dikey yükleme, çalışanın takdir yetkisini kullanıp inisiyatif almasıdır. Kontrol, sorumluluk ve içsel motivasyonla sıkı bir ilişki içindedir (Hackman ve Oldham, 1975). Dikey yükleme sayesinde işgörenler çalışma yöntemlerini, mola ve tatil zamanlarını, işin başlatılmasını ve durdurulmasını, öncelikli sorunları ve çözümleri kendi kararları aracılığıyla yürütürler. (Lunenburg, 2011). Örneğin işlenmesi gereken derste kullanılacak materyallerin ve metinlerin seçiminin öğretmenlere bırakıldığı, ders ve mola konusunda takdir yetkisinin çalışanlara verildiği bir okulda dikey yükleme özelliği mevcuttur (Hackman ve Oldham, 1980). Dikey yükleme özelliği; çalışanların başına

buruk hareket etmesini değil paydaşlarla müzakereyi, koordinasyonu ve yardımlaşmayı içerir.

d. *Geri Bildirim Kanalları Açma (Opening Feedback Channels)*: Geri bildirim kanalları açma, çalışanın işin bitmesinden ya da bitmemesinden doğrudan sorumlu olması demektir (Bilgiç, 2008). Yapılan işin durumu hakkında çalışanların geri bildirim almasını sağlayan pek çok yol vardır. Geri bildirim kanalları açılması kişilerarası problemlerin yıkıcı etkilerini azaltır. Görevlerle ilgili düzenleme ve ayarlama imkânı sağlar. Attığı dikişlerin doğru olup olmadığını inceleyen bir terzinin durumu geri bildirim kanalları açmaya örnek verilebilir. Çalışmasının kalite kontrolünü yapan bu işgören geri besleme olarak da adlandırılabilir. Çalışmasının kalite kontrolünü yapan bu işgören geri besleme olarak da adlandırılabilir. Çalışmasının kalite kontrolünü yapan bu işgören geri besleme olarak da adlandırılabilir. Çalışmasının kalite kontrolünü yapan bu işgören geri besleme olarak da adlandırılabilir.

Tablo 2. 5. İş Zenginleştirme Esasları ve Temel İş Boyutları (Hackman ve diğ., 1975)



Her işin zenginleştirilmesi gerekmez ve her işin de zenginleştirilmeye müsait olduğu söylenemez (Herzberg, 2003). İş zenginleştirme çalışmaları, iş tanımlama ölçeğinin ardından uygulanmalıdır (Kulik ve diğ., 1987).

Zenginleştirme çalışmaları işlevsel olduğunda çalışanlar iş çevresinden tatmin olurlar (Bilgiç, 2008). Yetenek kullanımına fırsat verdiği için iş zenginleştirme, çalışanlara becerilerini gösterme şansı verir (Eren ve diğ., 2014). Zenginleştirilen

işler daha kaliteli ve etkin olur. Zenginleştirilerek yeniden tasarlanan işler; demotive etkilerden arınır, personel destekleme için ayrılan zamanı artırır ve sadeleşir (Hackman ve Oldham, 1980). Bu sayede bireyler ve örgütler de tekdüzelikten sıyrılarak hatırı sayılır başarılar gösterebilirler.

2.2.2.6. Bireysel Sonuçlar (Personel Outcomes)

İş özellikleri modelinin dört adet sonucu vardır (Hackman ve Oldham, 1980). Bu sonuçlar yüksek içsel iş motivasyonu (high internal work motivation), yüksek gelişim doyumunu (high growth satisfaction), yüksek genel iş doyumunu (high general job satisfaction) ve yüksek çalışma etkililiğidir (high work effectiveness). Bu sonuçlar aşağıda kısaca tarif edilmiştir:

2.2.2.6.1. Yüksek İçsel İş Motivasyonu (Internal Work Motivation)

Yüksek içsel iş motivasyonu, kritik psikolojik durumların etkisi altındadır (Hackman ve Oldham, 1980). Modelin en önemli bireysel çıktısıdır (Kulik ve diğ., 1987). Kritik psikolojik durumlardan birisi olmazsa içsel motivasyon düşüşe geçer. Eğer bir işgören yüksek içsel iş motivasyonuna sahipse kişisel performansı çevresel faktörlerden fazla etkilenmez. Bu sayede daha pozitif hisler yaşayabilir ve etkili performanslar ortaya koyabilir.

PMP'si yüksek çalışmalar daha fazla içsel iş motivasyonu ortaya çıkarabilecek çalışmalardır (Faturchman, 1997). Sorumluluk bakımından fakir, tasarım açısından hantal, bilgi ve beceri düzeyi kısıtlı bir çalışma hayatı; içsel iş motivasyonu bakımından kısırdır (Hackman ve Oldham, 1980). Bu yüzden deneyimlenen olumsuz iş yaşantıları içsel iş motivasyonunu düşürebilir.

2.2.2.6.2. Yüksek Gelişim Doyumu (High Growth Satisfaction)

Yüksek gelişim doyumunu; çalışanların gelişme, yenilenme, profesyonelleşme ve büyüme derecesidir (Kulik ve diğ., 1987). Gelişim doyumunu yüksek olan bireyler, iş tasarımlarıyla ellerine geçen ilerleme fırsatlarını değerlendirmiş olurlar

(Faturochman, 1997). Bu bakımdan gelişim doyumunu konusunda problem yaşayan yetenekli bireylerin, kişisel özelliklerinin değil etkisinde kaldıkları örgütsel yapının zenginleştirilmesi daha faydalı olur.

2.2.2.6.3. Yüksek Genel İş Doyumu (High General Job Satisfaction)

Yüksek genel iş doyumunu, çalışanların işlerine karşı gösterdiği genel tutumdur (Başaran, 1998; akt. Pekel, 2001). Yüksek içsel iş motivasyonu içeren durumlarda gözlenir (Hackman ve Oldham, 1980). Özel bir şekilde tanımlanmamış iyilik hâlinin yaygın ifadesidir (Mukul ve diğ., 2013). İşinden duyduğu haz ideal kalitede olan bireylerin, normal hâli olduğundan işinden ayrılmaya meyilli çalışanlarda belirgin şekilde gözlenmez.

2.2.2.6.4. Yüksek Çalışma Etkililiği (High Work Effectiveness)

Çalışma etkililiği, çalışanların ortaya koyduğu emeğin nitelik ve nicelik bakımından yetkinlik içermesi demektir (Hackman ve Oldham, 1980). Motivasyon potansiyeli yüksek olan görevlerin çalışma etkililiğinin de yüksek olması beklenir. Bu bağlamda ancak yüksek performans gösteren çalışanların ortaya koyduğu ürünler, hizmet alıcılar tarafından daha fazla talep edilebilir.

Etkili bir çalışma sırasında işgörenler enerjilerini iş dışı faaliyetlere ayırmazlar, mesai arkadaşlarına ve yöneticilerine sorun teşkil edecek fiillerde bulunmazlar. (Hackman ve Oldham, 1980). Ayrıca yüksek iş etkililiğine sahip çalışanlar devam problemleri yaşamazlar ve iş bırakma eğilimi içinde olmazlar (Özkalp, 2003; Bilgiç, 2008).

Özetle Hackman ve Oldham'ın bu çalışması, daha evvel yapılan çalışmalara kuramsal bir bütünlük kazandırdığı için çok önemli bulunmaktadır (Bingöl, 2006). Aynı zamanda iş özellikleri modeli pek çok araştırmacı tarafından eleştirilmiştir. Modele iş özelliklerinin ölçümü konusunda yapılan eleştirilerin merkezinde işgörenin ruh hâlleri gelmektedir. Çünkü çalışanların ölçüm sırasındaki durumlarının sıra dışı olması nesnel sonuçların elde edilmesini zorlaştırabilir. Bazı çalışmalarda PMP yerine *ağırlıklandırılmamış toplam endeks* hesaplamasının daha doğru sonuçlar

sağladığı belirtilmektedir (Boonzaier, Berhard ve Braam, 2001; akt. Çamur, 2006). Ayrıca düzenleyici değişkenlerden gelişme ihtiyacının gücü, iş tanımlama ölçeği tarafından ölçülmediğinden modele yine eleştiriler yöneltilmiştir (Çamur, 2006).

2.3. İş Akışı (Work related Flow)

Bu kısımda iş akışı üzerinde durulacaktır. İş akışına ait ana unsurlar, elementler ve ototelik kişilik kavramı açıklandıktan sonra kanal modeli hakkında detaylı bilgiler verilecektir.

2.3.1. İş Akışı Kavramı

Her birey, hayatın zevkli ve yaşanmaya değer olduğuna dair umutlar taşır (Asakawa, 2004). Ancak farklı sebeplerden dolayı insanoğlu bu umudu bazen yitirebilir. Bu sebepler kimi zaman iş hayatı kimi zaman sosyal çevre kimi zaman da kişinin kendisi olabilir. Bireyler en çok da kendilerinden kaynaklanan sorunlardan dolayı hayata dair umutlarını yitirirler. Bu durum insanı kaygılı, endişeli, vurdumduymaz bir kişilik yapısına sürükleyebilir. Çalışma yaşamı da yukarıda belirtilen sebepleri içeren pek çok ayrıntı ile doludur. Örgütsel ve kişisel başarının anahtarı kabul edilen yüksek iş memnuniyeti ve performansı; ancak bu sebeplerin saptanıp etkisizleştirilmesiyle sağlanabilir. Bu kapsamda da yapılabilecek en önemli işlerden biri, kimi zaman en kolay işlerden kaçarken kimi zaman da zor, yapılması çok tehlikeli işlere girişmemizi sağlayan nedenleri anlamaya çalışmaktır (Abuhamdeh ve Csikszentmihalyi, 2012). Çünkü bireylerin tembellikten kaçınarak kapasitelerini zorladıkları eylemlere yeltenmelerini doğuran içsel gücün tanımlanması, iş hayatının ve gündelik yaşamın gizil güçlerinin belirlenmesi açısından kritik bir öneme sahiptir.

Yaratıcı kişilerin çok farklı özellikleri vardır; fakat hepsinin tek ortak noktası vardır: mutlu olmak. Böyle bireylerin birincil amacı meşhur olmak ya da girişimlerinden çokça para kazanmak değildir. Bir felsefeci, bir yazar, bir arkeolog ya da bir kimyager için böylesi girişimlerin sebebi sadece ama sadece keyif almaktır (Csikszentmihalyi, 1997b). Ancak her birey yola bu faydalı ve bilgece yararları elde

etmek için çıkmaz. İşte iş akışı, bu iki grup insan arasındaki farkın belirlendiği vakit daha net anlaşılabilir.

İnsan davranışlarının yönetimi üzerindeki genel anlayış, dışsal ödüllerin mutluluğu ya da cezaların korkuları üzerine inşa edilmiştir. (Csikszentmihalyi, 1975). Maalesef böyle bir anlayış da düşük performansı ve düşük memnuniyeti beraberinde getirebilmektedir. Bu yüzden davranışların sadece dışsal ödüllerle açıklanması yeterli değildir. Çünkü bireyler manevi hazlarını dışsal kazanımlarından daha anlamlı bulurlar. Kişiler dışsal ödüllerle desteklenen tecrübelerden çok kendileri için eğlenceli olan faaliyetlere katılım gösterirler.

Dışsal ödüllere ulaştırılan eylemler; yeteneklerin gerçek anlamda ortaya konulmasını, sınırların zorlanmasını engelleyebilir. Bir insanın bu kısır durumdan kurtulabilmesi yüklenildiği rollerin daha eğlenceli ve orijinal hâle getirilmesinden geçer (Csikszentmihalyi, 1975). Yaratıcılık, haz, girişimcilik, özgünlük gibi kazanımlar sadece içsel arzularla yakalanabilir.

İş akışı hakkında ilk araştırmalar kendisini işinin içinde kaybeden ressam, sporcular, satranç oyuncuları ve dansçılar üzerinde yapılmıştır. Bir ressamın, bir bestecinin kendisini işine yemeyi, içmeyi hatta uyumayı dahi unutacak kadar kaptırması, araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Bu bağlamda iş akışı, 1960'lı yıllardan itibaren Csikszentmihalyi ve araştırmacı arkadaşları tarafından üzerinde çalışılan bir kavram olmuştur. Özellikle 1980'lerden sonra iş akışı üzerinde, İtalya'da ve ABD'de ciddi araştırmalar yapılmıştır. İlerleyen yıllar içinde ise iş akışı, öncülüğünü Maslow ve Rogers'in yaptığı hümanist yaklaşım içinde değerlendirilmiştir (McAdams, 1990).

İş akışı, en basit şekilde *ideal deneyimler* diye adlandırılabilir (Sanchez, 2009). İş akışı; kendini mutlu hissetme, yaşananlardan neşe duyma ve mest olma hâli içerdiği için Maslow'un (1970b) uç deneyimler (peak experiences) kavramına benzer. Ancak uç deneyimler pasif tecrübeler ile alâkalyken akış deneyimleri daha etkin katılımlar içeren yaşantılarla ilgilidir. İş akışı, geçmişi ve geleceği bırakmak ve içinde bulunulan zamana odaklanmakla sıkı bir ilişki içindedir (Maslow, 1970b). Spor, muhabbet, oyun, alışveriş, dans hatta cerrahi operasyonlar ve bilgisayar

oyunları gibi gündelik hayatın bir parçası hâline gelen pek çok aktivite esnasında iş akışı deneyimleri yaşanabilir (Hoffman ve Novak, 2009).

Her insan iş akışını tecrübe edebilir fakat akış her bireyde aynı sıklıkta ve yoğunlukta gözlenmez (Ullen ve diğ., 2012). Günlük yaşamda iş akışı deneyimlerinin etkileri de kişiden kişiye farklılık gösterir (Asakawa, 2010). Çünkü her insanın kapasitesi, istekliliği, çalışma sırasında ve sonucunda elde ettiği tatmin birbirinden farklıdır.

Kavramı ortaya atan ve konu üzerinde çalışmaları başlatan Csikszentmihalyi (1975; 1990); *iş akışını kişinin tamamen kendisi için gerçekleştirdiği içsel bir güdülenme durumu*, olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle iş akışı; çevre ve detaylar hakkındaki farkındalığın düşük, hazzın az, güçlüklerle kabiliyetlerin denk olduğu bir yoğunlaşma durumudur (Ullen ve diğ., 2012). Bu bakımdan iş akışı; olumlu hisler, odaklanma ve üzerinde çalışılan konuya dalıp gitme özelliklerini ihtiva eder.

İş akışı; çalışanın kendini işine verdiği, işinden zevk aldığı ve içsel çalışma motivasyonu edindiği kısa süreli uç tecrübelerdir (Bakker, 2005). İş akışı, aktiviteler sırasında ortaya çıkan, bilinçli bir durumdur (Bakker, 2008). Herhangi bir etkinliğin yapıldığı herhangi bir yerde ve herhangi bir zamanda ortaya çıkabilecek kadar da geniş kapsamlıdır (Csikszentmihalyi, 1997a).

İş akışı deneyimleri esnasında bireyler; kendilerine ne zaman, ne yapmaları gerektiğini bildiren bir his varmış gibi hareket ederler (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009). Bireylerin iş akışı deneyimlerini yaşarken böyle bir hisse kapılmasının sebebi, iş akışının sezgisel ve deneyime dayalı yönlerinin bulunmasından kaynaklanmaktadır (Hoffman ve Novak, 2009). İş akışının doğasında insanların içsel bir merakla giriştiği, zaman algısının çarpıklığa uğradığı, yüksek katılım ve konsantrasyon gerektiren eğlenceli işlerde bulunması vardır (Bakker, 2005). Hobileriyle ilgilenilen, egzersiz yapan, müzik aleti kullanan, sinemaya ya da restorana giden bir kişi; kendisini daha neşeli, motive, odaklanmış hâlde bulur (Csikszentmihalyi, 1997a). Çünkü akış deneyimleri; bireylerin kendini yaşantılarının doğasına kaptırdığı, zamanın akıp gittiği özel anlardır.

İş akışı kalıplara sokulamayacak kadar orijinal ama bir o kadar öznel bir dikkat işidir (Mosing ve diğ., 2012). Kişilik özellikleriyle de sıkı bir ilişki içindedir. Örneğin öz yeterlik algısı yüksek kişilerin zorluklarla baş edebilme gücü daha yüksek olduğu için böyle bireyler kendilerini daha kolay şekilde iş akışı deneyimlerine kaptırırlar (Salanova, Sanchez, Schaufeli ve Cifre, 2015). İş akışının genel bilişsel yeteneklerle iş birliği düşüktür ya da çok azdır (Ullen ve diğ., 2012). Bu bakımdan iş akışı deneyimleri; memnuniyet, tatmin, iyi olma hâli ve haz gibi olumlu tecrübeler üzerine kurulu olan psikolojik getirileri yüksek yaşantılardır.

Bireylerin merak ettiği her konuda giriştiği eylemlerin iş akışı kapsamında değerlendirilmesi mümkün değildir. Örneğin bireyler çoğu zaman kitap okurken, televizyon izlerken, yemek yaparken ya da dinlenirken içinde bulunduğu durumu, iş akışı ile karıştırırlar. Ancak bunlar iş akışı değil, edilgen boş zaman aktiviteleri (passive leisure activities) olarak kabul edilir (Csikszentmihalyi, 1997a). İş akışının esası becerilerin ve zorlukların birbirine denk olduğu ideal tecrübelerin deneyimlenmesidir (Csikszentmihalyi, 1975). Okunan kitabın sayfaları arasında kaybolmanın ya da televizyon izlemenin böyle bir özellik taşımadığı düşünüldüğünde bu eylemlerin günlük hayatın bir parçası olduğu daha iyi anlaşılacaktır.

Hiç kimse kendisine iş akışı deneyimi yaşamayı dayatmamalıdır çünkü iş akışı kendiliğinden gerçekleşir (Csikszentmihalyi, 1997a). İş akışı egodan, farkındalıktan ve güdümlü düşüncelerden sıyrılmıştır. Yaratıcılığın engellendiği, dürtülerin dizginlenmeye çalışıldığı, sebeplerin ve sonuçların dışsal baskılara maruz kaldığı zamanlar iş akışından uzaklaşılan anlardan başka bir şey değildir.

İş akışının tanımı üç ana unsur barındırır. Bunlar şunlardır: kendini işe verme (absorption), işten zevk alma (work enjoyment) ve içsel motivasyon (intrinsic motivation) (Bakker, 2008). Ana unsurlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

2.3.1.1. Kendini İşe Verme (Absorption)

Kendini işe verme, iş akışının karakteristik özelliklerinden biridir. İş akışı, çalışanların görevlerine gerçek anlamda konsantre oldukları vakitlerde gerçekleşir

(Bakker, 2008). Böyle anlarda zaman çabuk geçer ve çalışanlar etraflarındaki her şeyi unuturlar (Csikszentmihalyi, 1990). Zihin ve beden sadece ama sadece üzerinde çalıştığı konuya yoğunlaşır. Kendini işine vermiş bir çalışan o an başka hiçbir şey düşünmez (Csikszentmihalyi, 1975). Kendisini yaptığı işin doğasına kaptıran bir kişi başkaları tarafından yargılanma, yersiz ve olumsuz eleştirilme korkuları da yaşamaz (Ullen ve diğ., 2012). Bu sayede özgün ve etkili çalışmalar ortaya koyar.

Favori ya da vazgeçilmez kabul edilen aktiviteler sırasında iş akış deneyimlerinin yaşanma sıklığının artması da kişilerin işlerine dalıp gitmelerinden kaynaklanmaktadır (Csikszentmihalyi, 1997a). Dalıp gitmekten kasıt ise tamamen konsantre olmak ve akış yaşatan durumlarla alâkasız öğelerle vakit kaybetmemektir (Salanova, Bakker ve Llorens, 2006).

2.3.1.2. İşten Zevk Alma (Work Enjoyment)

Zevk için yapılan aktiviteler iş akışını anlamının anahtarı kabul edilebilir. İş akışı, eğlenme duygusunun çok ötesinde, tatmin edici deneyimleri barındıran yaşantılar içerir (Clarke ve Horwath, 1994). Bu zevk alma durumu, iş akışı deneyimlerinin bilişsel ve duyuşsal değerlendirmelerinin neticesidir (Diener, 2000). İşinden zevk alan çalışanlar iş hayatları hakkında olumlu fikir sahibi olduğu için kendilerini rahat, tatmin olmuş ve enerjik bulurlar (Csikszentmihalyi, 1975).

Eğlenceli ve uygun olması, iş akışı deneyimlerini kendisinden zevk alınan yaşantılar hâline getirir (Salanova ve diğ., 2006). Bu özellik de iş akışı deneyimlerinin yinelenme özelliğini artırır. Çünkü insanlar eğlendikleri durumları tekrar yaşamaya meyillidirler (Inghilleri, 1999). Bireylerin ve örgütlerin nihai hedeflerinden biri de olumlu durumların tekrarlanarak alışkanlık hâline getirilmesini sağlamaktır. Bu bakımdan iş akışı; kişisel ve sosyal gelişimlerin, aydınlanmaların ve iyileşmelerin pekiştiricisidir.

İş akışı, işin doğasından kaynaklanan fizyolojik ve psikolojik yükleri azalttığı için bireylerin içinde buldukları durumdan memnun olmasını sağlar (Demerouti ve diğ., 2001). Bir kişi iş yaşamının negatif etkilerine ne denli açıksa iş akışı bileşenleri de olumsuzluklara o denli açıktır. Böyle zamanlarda iş akışına girmek ve iş akışı

hâlinde kalmak zordur (Mosing ve diğ., 2012). Olumlu durumların ortaya çıkardığı olumlu yaşantılar; iş akışını destekleyebilir, iş akışının süresini uzatarak çıktılarının kalitesini artırabilir.

İş akışı deneyimleri sırasında bireyler kendilerini belirgin şekilde mutlu hissetmezler. Çünkü bir cerrahın operasyon sırasında, bir satranç oyuncusunun hamle esnasında mutlu olmak için zaman ayırması mümkün değildir. Böyle anlarda bireyler amaçlarıyla uyuşan bir ruh hâlinde ve duygusal konumda bulunurlar (Csikszentmihalyi, 1997b). Akış hâlinde iken bireyler sorun yaşamazlar ancak asıl mutluluk yaşanan deneyimlerin hemen ardından gelir. Yaptıklarına ve yaşadıklarına etkinliklerin bitmesinden sonra dönüp bakan birey, girişimlerinden dolayı kendisiyle gurur duyar (Csikszentmihalyi, 1997a). Kişinin kendisini şımartması, eylemlerinden memnun olması akış deneyimlerinin ardından belirgin şekilde gerçekleşir.

2.3.1.3. İçsel Motivasyon (Intrinsic Motivation)

Menşei bireyin kendisi olmayan güdü kaynakları, iş akışı yaşatmadığı gibi akışa engel de olabilir. İçsel motivasyon, etkinliğin doğasında var olan keyfi yaşayan çalışanın işle ilgili performansına karşılık gelir (Deci ve Ryan, 1985). Çünkü akış bir tür içsel motivasyon düzenleme çalışmasıdır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000).

İş akışı; kayda değer yetenek gerektiren, içsel motivasyon sağlayan, kontrol edilebilir fakat zorlayıcı aktivitelerle ortaya çıkar (Csikszentmihalyi ve Csikszentmihalyi, 1998). Tamamlanma olasılığı olan, net ve anında geri bildirim sağlayan çalışmalar kişiye iş akışı yaşatabilir (Visagie, 2007). Yarıda bırakılması muhtemel, kişinin yetenek sınırlarını aşırı zorlayan ya da çok kolay, hemen bitirebilecek etkinlikler çalışanlara iş akışı deneyimleri sunmaz. Çünkü böyle etkinlikler daha çok ikramiye, tebrik, teşekkür, hediye gibi dışsal motivasyon kaynaklarının yardımıyla gerçekleştirilir.

İş akışı deneyimlerinin yaşanması sırasında iş akışının doğası gereği motivasyonun dışsal kaynakları kurur. Çünkü iş akışı, içsel keyifler ve tatminler içeren bir uç deneyim hâlidir (Privette ve Bundrick, 1987). İş akışı deneyimlerini yaşayan bir kişinin bu güdülenme hâli içsel etkilere dayandığı için bireylerde tekrar

edilme isteği uyandırır (Ullrich, 2014). Sağladığı içsel motivasyon sebebiyle iş akışının kişisel gelişimin itici gücü olarak kabul edilmesi, pek de yanlış olmayacaktır (Asakawa, 2004).

İş akışı esnasında kişiler, etkinliklere yoğun katılım gösterdikleri için başka şeylere ilgi göstermezler (Salanova ve diğ., 2006). Dolayısıyla dikkat ve motivasyon bireylerin çıkarına hizmet eder. İş akışı deneyimleri esnasında bireyler kendi benliklerinin farkında değildir; ancak görevin tamamlanmasının ardından bireylerin kendilerine dönük algıları sağlamlaşır (Visagie, 2007). Başlangıçta nadiren de olsa iş akışı içeren görevler farklı sebeplerden ötürü yapılabilir; fakat eninde sonunda içsel bir motivasyonla icra edilir (Carr, 2004).

2.3.2. İş Akışının Elementleri

İş akışı deneyimlerine eşlik eden sekiz adet element vardır. Bu elementler şunlardır: açık hedefler (clear goals), anında geri bildirim (immediate feedback), zorluklar ve beceriler arasındaki denge (balance between challenges and skills), konsantrasyon (concentration), kontrol paradoksu (paradox of control), öz benlik kaybı (lose of self consciousness), zaman algısında başkalaşım (transformation of time) ve eylem ve farkındalık bütünlüğü (merging of action and awareness) (Csikszentmihalyi, 1991).

Gerçek bir akış hâli bu elementlerin varlığı ile sağlanabilir. Bu elementler şu şekilde açıklanabilir:

2.3.2.1. Açık Hedefler (Clear Goals)

Açık hedefler sayesinde kişiler iş akışı deneyimleri gösterme eğilimi sergilerler (Csikszentmihalyi, 1997a). İş akışı yaşatacak hedefler; anlaşılması güç, ulaşılması imkânsız amaçlar değildir (Shernoff ve Csikszentmihalyi, 2009). Örneğin ancak ne yapacağını bilen bir satranç, tenis ya da poker oyuncusu iş akışı deneyimlerini yaşayabilir (Csikszentmihalyi, 1997a). Yarım, eksik, sınırlı ve kısıtlı amaçlar bireyleri iş akışından alıkoyar.

Açık hedefler; kişilerin sıradaki basamağın ne olduğunu bilmesi, sonraki adımın nasıl atılacağından haberdar olması anlamına da gelir. İcra edeceği eseri ait detayları bilen bir müzisyen ya da tırmanışı hakkında gerekli bilgilere hâkim olan bir dağcı, açık hedeflere sahiptir (Csikszentmihalyi, 1997b). Kafası karışık olan ya da ne yapması gerektiğini bilmeyen bireylerin iş akışı deneyimlerini yaşamaması beklenemez; çünkü iş akışı tereddüt barındıran durumların bertaraf edilmesi ile sağlanabilir.

2.3.2.2. Anında Geri Bildirim (Immediate Feedback)

Anında geri bildirim, iş akışını deneyimlemenin vazgeçilmez koşullarından biridir (Csikszentmihalyi, 1991). Akışın bu elamanı sayesinde başarılar ve başarısızlıklar doğrudan, anında gözlemlenebilir. Alınan dönütler yardımıyla da iş akışının gerçekleşip devam etmesini sağlayan bireysel ve çevresel düzenlemeler gerçekleştirilebilir. Örneğin şairler yazdıkları şiirlerin anlamlarına ve kelimelerin uyumlarına bakarak eserleri hakkında bilgi sahibi olurlar (Csikszentmihalyi, 1997b). Böylece uğraştıkları konular hakkında direkt ve hemen değerlendirmelerde bulunabilirler.

Geri bildirimler deneyimlerle eş zamanlı olmadığında iş akışı imkânsızlaşır. Çünkü eserine kulak vermeyi bırakan solistin ya da hastanın durumunu göz ardı etmeye başlayan doktorun iş akışını yakalaması olanaksızdır (Csikszentmihalyi, 1997b). Bu yüzden uygun geri bildirimler akışın sürdürülebilirlik aracıdır. Geri bildirim, bireylerin akışın dinamik doğasına adapte olmasını sağlar.

2.3.2.3. Zorluklar ve Beceriler Arasındaki Denge (Balance Between Challenges and Skills)

Zorluk, bitirilmeye çalışılan görevlerin bireylerden talep ettikleridir (Keller ve Bless, 2008). Beceri ise bir işi amaca uygun olarak sonuçlandırma kapasitesidir. Gerekli becerilere sahip olunmayan ya da yeteri kadar zahmet gösterilmeyen zamanlarda yaşananlar, bireylere az anlamlı ya da anlamsız gelebilir (Csikszentmihalyi, 1991).

Karşılaşılan doğal zorluklar ve sahip olunan beceriler arasındaki denge, iş akışının anahtarıdır (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009; Demerouti, Bakker, Sonnentag ve Fullagar, 2012). Başka bir deyişle uygun beceriler ile görevlerin gerektirdiği zorluklar arasındaki tutarlılık akışın kalbidir (Keller ve Bless, 2008). Çünkü güçlükler ve yetenekler arasındaki kararlılık, iş akışının kalitesini belirleyen en önemli fonksiyondur (Moneta ve Csikszentmihalyi, 1996). Bu denklik sağlanmadığında bireylerde can sıkıntısı, rahatlık ya da kaygı gibi olumsuz durumlar vuku bulabilir. Asakawa (2004), öğrenciler üzerinde yaptığı çalışmalarda zorluk ve yetenek arasındaki dengenin iş akışı yaşamak için ön koşul olduğunu tespit etmiştir. Çünkü yalnızca becerilerini kullanarak zorlukların üstesinden gelebilen bireyler iş akışı deneyimlerini tecrübe edebilirler (Csikszentmihalyi, 1975).

İş akışı, zorlukların ve becerilerin arasında bir birlikteliğin olduğu ve bu birlikteliğin önemli bir eşiğin üzerinde olduğu hâllerde yaşanabilir (Massimini ve Carli, 1998). Çünkü zorluklar bireylerin becerilerinden fazla olduğu zaman bir tedirginlik ve stres ortaya çıkar (Xie ve Johns, 1995). Yetenekler zorluklardan fazla olduğunda ise bireyler can sıkıntısı çekerler. Bu yüzden akış sıkıntı ve tedirginlik arasında dengededir (Csikszentmihalyi, 1975).

Bireylerin yetenekleri belli belirsiz zorlayan görevler iş akışına yol açar (Snyder, Lopez ve Pedrotti 2007). Aksi halde yaşananlar sıradanlaşır. Zorluklar ve beceriler arasındaki denklik kuralı ihlal edildiği vakit bireyler negatif durumlarla karşı karşıya kalabilirler (Moneta ve Csikszentmihalyi, 1996). Bu sebepten dolayı iş akışı için ideal olan; bireylerin kapasitelerini aşmayan, potansiyellerinin de altında olmayan mücadelelerin yaşanmasıdır.

2.3.2.4. Konsantrasyon (Concentration)

Konsantrasyon, iş akışı deneyimlerini sağlayan faktörlerin dördüncüsüdür. Sınırlı bir alana yoğunlaştırılmış dikkat diye de ifade edilebilir. İş akışı esnasında bireyler dikkatlerini sadece ilgili olduğu uğraş üzerinde toplarlar (Csikszentmihalyi, 1990). Bu dikkat dikkat dar bir zaman dilimi üzerinde işler (Csikszentmihalyi, 1991).

Örneğin iş akışı hâlindeki bir satranç oyuncusu, içinde bulunduğu zamanın her anını kullanır. Geride bıraktığı hamlelerden en sonuncuları ve gerçekleştireceği hamleler üzerinde odak hâlinindedir. Zamanın daha eski ve daha yeni aralıkları onu ilgilendirmez.

İş akışı deneyimlerine kendini kaptırmak isteyen bir çalışan, konsantrasyonunu çalışmalarına vererek günlük yaşamın endişelerinden ve hayal kırıklıklarından uzak durmak zorundadır (Carr, 2004). İşini yaparken sağlık sorunlarını ya da vergi borçlarını aklına getiren bir sanatkârın, akış deneyimleri içinde olması beklenemez (Csikszentmihalyi, 1997b). Yani kafasında farklı konuların soru işaretlerini taşıyanların, etkinlikler boyunca tereddütler yaşayanların ya da ikilemler içinde kalanların iş akışından uzaklaşmasının önüne geçilemez.

Konsantre kişilerin gördükleri şeyler birer nesne olmaktan çıkar ve anlam ifade eden bilgiler hâline gelir (Csikszentmihalyi, 1988). Bireylerin dikkatlerini yapılan etkinliğe vermediği zamanlarda akılsal yöntemler dağınık ve rassal hâle gelir, hisler çabucak kötüleşir (Csikszentmihalyi, 1997a). Bütünsel duygular insanların bütün ilgileriyle hareket ettikleri, tümüyle uğraşlarına odaklandıkları vakit yaşanır (Csikszentmihalyi, 1975). Kişinin kendisini iş akışına kaptırabilmesi için de böyle bütünsel bir yoğunlaşma içine girmesi gerekir.

2.3.2.5. Kontrol Paradoksu (Paradox of Control)

Eğlenceli olduğu kabul edilen yaşantılar, normal hayatta deneyimlediğimiz yaşantılara göre daha fazla risk içerir (Csikszentmihalyi, 1991). Yani, daha tehlikelidir. Kendisinden zevk alınan bu tip yaşantılar bireylerin kendilerini mutlu hissetmelerini ve hata yapmaktan çekinmemelerini sağlar (Wong ve Csikszentmihalyi, 1991). Ancak akış ile eğlence –ve tabii eğlencenin içerdiği risk- birbirine yakın şekilde konumlanmıştır. Bu bakımdan bireylere ve organizasyonlara düşen görev, bu enteresan dengenin doğasını korumaktır.

İş akışı deneyimlerini edinmek isteyen bireyler, üzerinde çalıştıkları durumlara ya da eylemlere hâkim olmak zorundadır. Gelişmeler kişisel kontrolden ve

etki alanından çıkmamalı, denetim hissinin de aşırılığı önlenmelidir. Kontrol hissi; iş akışının ortaya çıkışını engellemeyecek kadar sığ, bireyi iş akışından mahrum bırakıp detayları boğacak kadar da derin olmamalıdır. Çünkü iş akışı esnasındaki kontrol, dikkatin yarısının yapılan işte diğer yarısının da hâkimiyet hissi üzerinde olmasını içerir (Csikszentmihalyi, 1997b).

2.3.2.6. Öz Benlik Kaybı (Lose of Self Consciousness)

Pek çok insan hayatını başkalarının kendisi hakkında ne düşündüğüne kafa yorarak ya da etkileyici olma kaygısı taşıyarak sürdürür (Csikszentmihalyi, 1997b). İş akışı, kişisel algıların ilgi gösterilen alana yöneldiği bir dalma sürecidir. Bu uç deneyimler sırasında ego erir ve yok olur (Maslow, 1970b). Çünkü akış, bireylerin kendilerine ait farkındalıklarının yok olduğu bir süreçtir.

İş akışı deneyimlerini yaşayan kişiler kendilerini üzerinde çalıştıkları konuya verirler (Lutz ve Guiry, 1994). Kendini kaybetme, bilinç yitimi ya da kafayı bulma olarak kabul edilemeyecek kadar orijinal olan iş akışı sırasında öz değerlendirmeler bir kenara atılır. Bu kendini bırakma, kendinden geçme özelliği tesadüfi değildir ve bireysel kontrol mekanizmalarının etkisindedir. Bu yüzden iş akışı hâlindeki bireylerin öz benlik kayıpları, kişilerin kendilerine dönük endişelerinden sıyrılmaları olarak kabul edilebilir.

2.3.2.7. Zaman Algısında Başkalaşım (Transformation of Time)

İş akışı deneyimleri esnasında zaman kavramı değişikliğe uğrar. Saatler dakika, dakikalar saniyeler gibi geçmeye başlar. Zaman, bireylerin çıkarına hizmet eder (Csikszentmihalyi, 1988). Görevlerini icra eden kişiler için zaman tükenmez bir kaynak hâlini alabilir ve süre baskısı yok olabilir. Gündelik hayatta sürekli zamana karşı verilen mücadele, akış hâlinde iken yerini mevcut duruma odaklanmaya bırakır. Bu yüzden akış deneyimleri sırasında bireyler aceleci davranmazlar.

Akışta iken vakit her zaman olduğundan hızlı geçer (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009). Akışta bulunulan anlar, akrep ve yelkovanın yavaşladığı ancak bireylerin çevrelerinden daha hızlı ve etkili olduğu bir film sahnesine benzetilebilir. Sevilen bir dersin sonunda çalan zil, tüm öğrencilerde zamanın ne çabuk geçtiği konusunda şaşkınlık yaratıyorsa sınıftaki öğrenciler için zaman algısının değişikliğe uğradığı söylenebilir. Aynı durum katıldığı yarışı rekor kırarak bitirdiği hâlde zamanın nasıl geçtiğini anlamayan bir yarış pilotu için de geçerlidir.

2.3.2.8. Eylem ve Farkındalık Bütünlüğü (Merging of Action and Awareness)

Gündelik hayatın içindeki pek çok eylem yaşamın bir parçası olmuş durumdadır. Böyle durumlarda zihin, bedenün sürdürdüğü girişimlere dâhil edilmez (Csikszentmihalyi, 1997b). Bir kapıyı açmak, televizyonda kanal değiştirmek ya da ayakkabıları bağlamak özel bir kavrama durumu gerektirmez. Sınıfta dersini dinliyormuş gibi görünen bir öğrenci, dün akşam yaşadıklarını ya da öğle yemeğinde ne yiyeceğini düşünüyor olabilir (Csikszentmihalyi, 1997b). Böyle durumların akışla uzaktan yakından alâkası yoktur. Bireyler ancak dikkatlerinin tamamını toplayarak karşı karşıya kaldığı güçlüklerle başa çıkabilirler (Csikszentmihalyi, 1991). Bu bağlamda düşüncelerin ve girişimlerin bütünlüğü, iş akışının vazgeçilmezlerindedir.

Normalde insanlar doğru şeyi yaptıklarından emin olmak için kendilerini sorgulayabilirler ancak iş akış hâlinde iken böyle bir durum söz konusu değildir. Çünkü akış deneyimleri yaşanırken bireyler ne yaptıkları hakkında eleştirel ve sorgulayıcı tavırlar takınmazlar. İş akışı esnasında farkındalık eylemlerin üzerindedir (Csikszentmihalyi, 1997b). Bu durum iş akışının vehim içermeyen, tereddüt barındırmayan yapısından kaynaklanır.

Doğal bir durum olduğu için iş akışının zahmetsiz olduğu düşünülebilir; ama iş akışı böyle olmaktan uzaktır (Csikszentmihalyi, 1991). Çünkü iş akışı spontane olan, hemen hemen otomatik şekilde gerçekleşen; fakat kendine has bir disipline sahip olan bir deneyim hâlidir.

2.3.3. Ototelik Kişilik (Autotelic Personality)

Ototelik kelimesi, Yunanca *auto* (kendi, öz) ve *telos* (amaç) kelimelerinden türetilmiştir. Ototelik kişilik kavramı, Csikszentmihalyi'nin iş akışı modelinden elde edilmiştir (Baumann, 2012). Ototelik kişilik, kişinin kendisini iş akışı halinde kalmak için konumlandığı kişilik durumudur (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2002). Gündelik hayatın içinde içsel motivasyonlarından beslenen bireylerin eğilimleridir (Asakawa, 2004). İş akışına öncülük eden eylemler de ototelik eylemlerdir (Visagie, 2007).

Ototelik bireylerin tecrübeleri, içten gelen ve o an yapılması faydalı bulunan eylemleri kapsar (Carr, 2004). Ototelik aktivitelerin amacı ise kişinin kendi iyiliği ve hatırıdır (Csikszentmihalyi, 1997a). Örneğin bazı kişilerin futbol oynamaları zayıflamak, arkadaşlarının isteklerini geri çevirememek gibi durumlarla ilgilidir. Ancak futbol oynamaktan çok keyif alan, futbolu sırf futbol olduğu için oynayan kişilerin eylemleri ototelik kişilikle ilgilidir.

Ototelik kişilik sahibi bireyler, iş akışını başlatmak ve sürdürebilmek için gerekli kapasiteye sahiptirler (Baumann, 2012). Ototelik bireyler süreklilik arz eden bir merak sahibidir (Hoffman, 2014). Bu yüzden can sıkıntısı çekmezler. Ototelik kişilik, batılı olmayan kültürler üzerine hayatını kurmuş insanlarda da gözlenmiştir (Asakawa, 2010). Hatta aile yaşantıları ototeliklik içeren bireylerin zaman, para, motivasyon gibi önemli kaynakları israf etmediğinden bahsedilmektedir (Csikszentmihalyi, 1997b).

Ototelik kişilik yapısına sahip bireylerin stres ve gerginlik içeren durumlardan kurtulma becerileri daha yüksektir. Ototelik kişilik özelliğini gerçekten taşımayan bireyler ise daha çok dışsal unsurlarla motive edilmeyi beklerler. Bu bakımdan ototelik kişilik, bireylerin iş akışı deneyimlerine açılan ve deneyimlerde kalmalarını sağlayan beceri ötesi bir benlik durumudur (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009). Yapılan araştırmalar böyle bir benliğe sahip bireylerin beceri zorluk algısının ototelik kişiliğe sahip olmayanlardan daha dengeli olduğunu ortaya koymuştur (Asakawa, 2004).

İş akışı deneyimlerinde bulunan kişilerin ayırt edici bir başka özelliği de mükemmel bir dalma ve sorumluluk taşıma eğilimi içindeyken temel ihtiyaçlarını tipik şekilde yok saymalarıdır (Csikszentmihalyi, 1990). Bir kişinin uyku, beslenme ya da dinlenme gibi önemli ihtiyaçlarının farkına varamaması ancak çok özel deneyimler esnasında mümkün olabilir. Bu durum da sadece ototeliklik ile izah edilebilir. Elbette ototelik kişilik sahibi bireyler üstün kişiler değildir; fakat problemlere çözüm bulma arzuları, risk almaktan çekinmemeleri onları iş akışı bakımından özel yapmaktadır (Csikszentmihalyi, 1997b).

Entropi ve negentropi iş akışıyla ilgili olan, üzerinde durulması gereken önemli psikik kavramlardır. *Entropi* bilgi işleme sırasında karşımıza çıkan bir karmaşa, parazit hâlidir. Korku, bıkkınlık, ilgisizlik, kaygı, kafa karışıklığı gibi yüzlerce şekilde yaşanabilen bu psikik durum, bireylerin dikkatlerini toplamalarını zorlaştırır (Csikszentmihalyi 1988). Doğası gereği yapısı pek de anlaşılamayan entropi; iş akışını hedefleyen kişileri panik yaşatma, çelişkili bilişsel süreçlere sürüklenme gibi olumsuz tesirlerle engeller (Csikszentmihalyi, 1988). Örneğin sahneye çıkmadan hemen önce kalabalık korkusu ya da elektrik kesintisi gibi konularla ilgili kaygılara kapılan bir oyuncu, entropi etkilerine maruz kalıyor demektir. Bu durum odaklanmaya dolayısıyla da iş akışına engel olabilir. *Negentropi* ise optimal deneyim ya da akış durumudur (Csikszentmihalyi, 1975). Negatif entropi olarak da ifade edilebilir. Bilinçle alâkalı her durum ahenk içinde iken sağlanır ve olumlu etkileri bireyin amaçlarına ulaşmasına hizmet eder (Csikszentmihalyi 1988). Negentropi bilişsel kirliliğin, bulanıklığın bertaraf edilmesine yarar.

2.3.4. Gruplar Organizasyonlar ve Aileler Açısından İş Akışı

İş akışı, bireyler için olduğu kadar organizasyonlar için de değerlidir. Akış, yetenekli kişilerin fırsatları değerlendirerek avantajlara dönüştürmelerini sağlar (Csikszentmihalyi 1997a). Bu bakımdan iş akışı, örgütsel amaçlara bireyler üzerinden ulaşmayı sağlayabilir; örgütsel üretkenlik ve yaratıcılığı da temin edebilir.

Bir işi başarabileceğine inanan yetenekli takımlar ya da organizasyonlar, iş akışı deneyimlerine kolayca tutulurlar (Salanova ve diğ., 2015). İcra ettiği eserin

sihirli dünyasına kendisini kaptıran orkestra üyeleri ya da senkronize yüzücüler birey olarak iş akışı deneyimleri edindikleri gibi grup olarak da edinirler.

Öz benlik kaybı sayesinde iş akışının, bir takımın üyelerini tek vücut hâline getirme gibi önemli bir faydası vardır (Csikszentmihalyi, 1991). Grupla iş akışı, bütünün parçası olma hissini sağlayıcılarındandır (Bloch, 2000). Grup üyelerinden birinin içinde bulunduğu olumlu gerçekliğin bozulmasının iş akış hâlini olumsuz şekilde etkileme ihtimâli ise oldukça yüksektir.

İş akışının kişiler üzerindeki müspet etkileri, örgütsel bilinç üzerinde de olumlu etkiler yapabilir. Çünkü iş akışı deneyimleri; daha karmaşık, daha orijinal yaşantıların tetikleyicisi olarak bireysel ve örgütsel gelişime kaynaklık edebilirler (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009). İş akışı sayesinde fikirsel ve deneyimsel ortaklıklar yaşayan aynı takımın elemanları, güdülenme düzeylerini olumlu yönde etkileyen mekanizmalar kurabilirler (Salanova ve diğ., 2015).

2.3.5. İş Akışı Modelleri

İş akışı kavramı incelendiğinde literatürde üç adet yaklaşım türüyle karşılaşılmaktadır (Novak ve Hoffman, 1997). Bunlar kavramsal model (conceptual model), nedensel model (causal model) ve kanal modelidir (channel model). Bu yaklaşımlar ana hatlarıyla aşağıda açıklanmıştır.

2.3.5.1. Kavramsal Model (Conceptual Model)

Kavramsal model; Hoffman ve Novak (1996) tarafından ortaya konan bilgisayar aracılı, kapsamlı bir pazarlama modelidir. Modelin merkezinde gerçek anlamda aktivitelere katılım ve dalıp gitme bulunur. Hoffman ve Novak (2009) kavramsal modelin beceri, zorluk, etkileşim, katılım, etkileşim, canlılık ve toplanmış dikkat gibi öncülleri bulunduğundan bahsetmektedir. Pace (2009) ise kavramsal modelin öncüllerini aciliyet, hedef, kullanılabilirlik, beceri, dikkat dağıtıcılık, ilgi duyulan içerik, dikkat toplama ve hedeflilik olarak sıralamaktadır. Kavramsal model

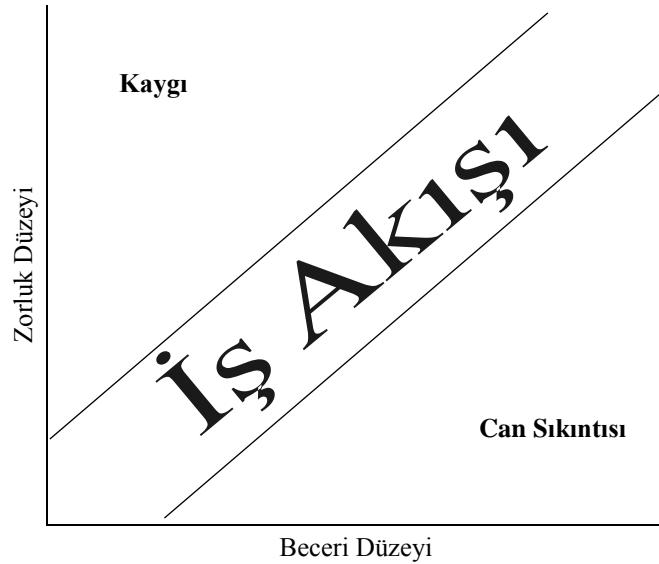
artan öğrenme deneyimleri, davranışsal kontrol, araştırmacı yaklaşım ve olumlu bireysel deneyimler gibi sonuçlara sahiptir (Hoffman ve Novak, 2009).

2.3.5.2. Nedensel Model (Causal Model)

Nedensel model, kavramsal modele benzetilebilir; ancak varsayımsal ilişkilerin deneysel yönünü gösterir (Novak ve Hoffman, 1997). Nedensel model; becerilerin bireyleri kontrole, kontrolün de iş akışına götürdüğünü kabul eder. Beceri, iş akışını ve algılanan zorluk düzeyini doğrudan etkiler (Novak ve Hoffman, 1997).

2.3.5.3. Kanal Modeli (Channel Model)

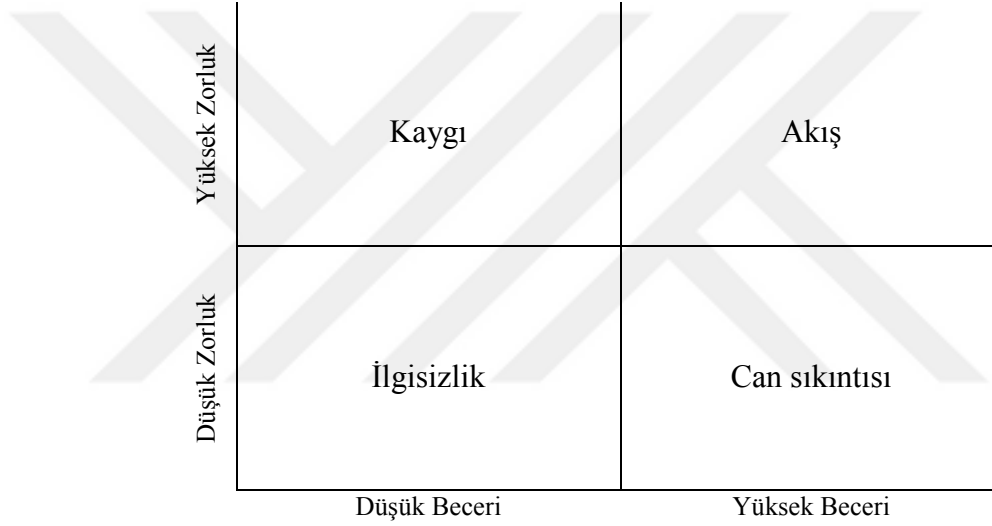
Csikszentmihalyi (1975) akışı, iş akışı durumu modeli (model of flow state) yardımıyla anlatmaya çalışmıştır. Bu model, iş akışını izah etmek için kullanılan çalışmaların en popüleridir. Üç kanallı (kaygı, iş akışı ve can sıkıntısı) bu modele göre iş akışı, karşılaşılan güçlüklerle bireylerin hünerleri arasındaki eşdeğerlik sağlandığı takdirde yakalanabilir. Kanal modelinin ilk hâli aşağıdaki gibidir:



Şekil 2. 1. Akışı Durumu Modeli (Csikszentmihalyi, 1975)

İş akışı, can sıkıntısı ve kaygı arasında bulunur (Csikszentmihalyi, 1997b). Kişiler akış hâlinde değilse can sıkıntısı ya da kaygı gibi olumsuz durumlarla karşı karşıya kalabilirler (Csikszentmihalyi, 1975).

Massimini ve Carli (1986), sonraki yıllarda kanal modelini düzenleme gereği duymuşlardır. Çünkü iş akışı, belirli bir kalite eşiğinin üzerinde olan geleneksel deneyimlerden farklı yaşantıları kapsamaktadır (Csikszentmihalyi ve Csikszentmihalyi, 1988). Bireylerin yeteneklerine denk olan her zorluğun iş akışına sebep olması beklenmemelidir. Düzenlenen kanal modeli aşağıdaki gibidir:



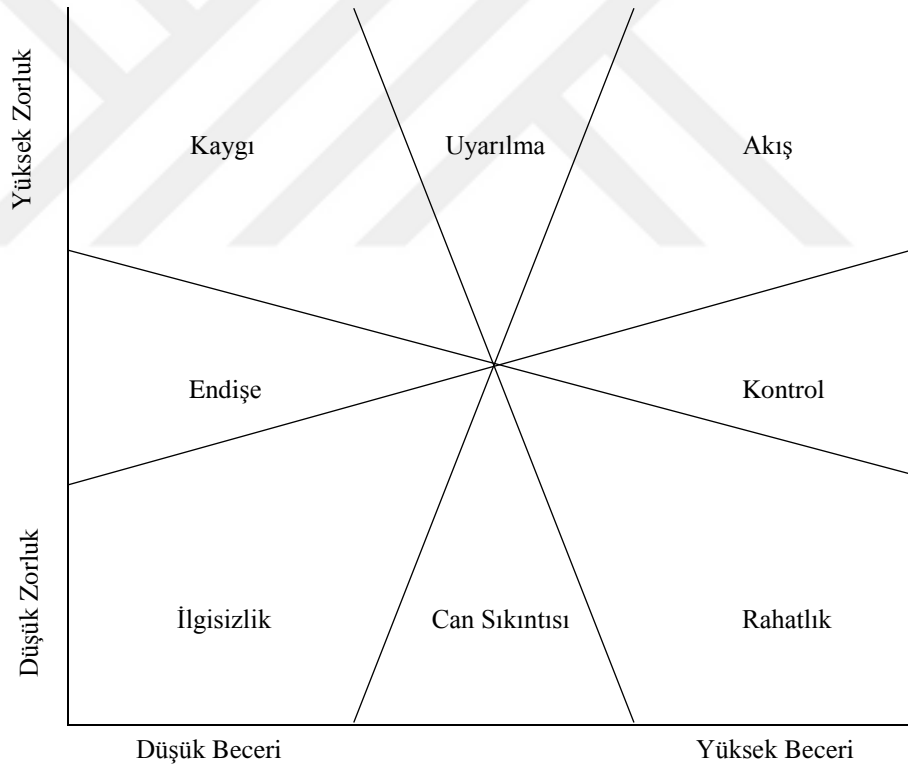
Şekil 2. 2. Düzenlenen Kanal Modeli (Massimini ve Carli, 1986)

Modelin düzenlenmiş bu hâli ilkiyle çelişmez (Csikszentmihalyi ve Csikszentmihalyi, 1988). Ayrıca model, içerdiği dört kanal (kaygı, ilgisizlik, can sıkıntısı ve iş akışı) yardımıyla kabiliyetler ve beceriler arasındaki dengeyi daha detaylı açıklar.

Geçen zamanda yapılan detaylı çalışmalar ve tespitler, bu tasarımın da bazı yönlerinin geliştirilmesini gerektirmiştir. Bu yüzden kanal modeli, Massimini ve Carli (1988) tarafından reforme edilerek detaylandırılmıştır. Yapılan bu reform sonucunda, algılanan zorluk düzeyleri ve sahip olunan beceri skorlarına göre kanal

modelinin sekiz farklı durumu içerdiğine karar verilmiştir (Massimini ve Carli, 1988). Bu durumlar şunlardır:

1. Yüksek zorluklar ve ortalama beceriler,
2. Yüksek zorluklar ve yüksek beceriler (iş akışı),
3. Ortalama zorluklar ve yüksek beceriler,
4. Düşük zorluklar ve yüksek beceriler (can sıkıntısı),
5. Düşük zorluklar ve ortalama beceriler,
6. Düşük zorluklar ve düşük beceriler (ilgisizlik),
7. Ortalama zorluklar ve düşük beceriler,
8. Yüksek zorluklar ve düşük beceriler (kaygı).



Şekil 2. 3. Kanal Modeli (Massimini ve Carli, 1988)

İş akışı hakkındaki durumların açıklanması için kullanılan bu tasarım deneyim dalgalanma modeli (experiences fluctuation model-EFM) da olarak bilinmektedir. Tablo 2.3.'te verilen deneyim dalgalanma modelinden (DDM)

anlaşılacağı üzere, beceriler ve zorluklar arttığı vakit insanlar eğlenerek kapasitelerini zorlarlar. Zihin ile beden sinerji oluşturarak çalışır ve içsel farkındalık gelişir (Mendelsen, 2007). Bu sayede bireyler her zamankinden daha güçlü, özgür, açık, memnun, yaratıcı ve coşkulu olurlar (Massimini ve Carli, 1988). Böyle anlarda da çalışma, aile ve toplum hayatı için son derece faydalı olan iş akışı gerçekleşmiş olur. DDM sekiz kanaldan oluşmaktadır. Bu kanallar aşağıda kısaca özetlenmiştir:

2.3.5.3.1. Uyarılma (Arousal)

Uyarılma kanalı; bilişsel tutulma, aktif olma, heyecan ve hoşnutluk özellikleri taşır (Massimini ve Carli, 1988). Uygun yetenekler gerektiren zorluklara yanıt verebilme olarak da tanımlanabilir (Csikszentmihalyi, 1997a). Uyarılmışlığın dikkat, bilinç ve bilgi işleme yetenekleri üzerinde pozitif etkileri vardır.

Uyarılma seviyesi yüksek kişiler zihinsel anlamda odaklanmış ve aktif hâledirler. Yeni beceriler öğrenme eğilimleri gösterirler (Csikszentmihalyi, 1997a). İş akışı yaşamaya eğilimli yaratıcı bireyler, uyarılmışlığın getirdiği olumlu yüklerle donanıktır. Uyarılmış bireyler; keşfetmenin, yeni deneyimler tatmanın zorluğunu tembellikten elde edecekleri rahatlığa yeğlerler (Csikszentmihalyi, 1997b).

2.3.5.3.2. Kaygı (Anxiety)

Kaygı; dikkat dağınıklığı, öz disiplin sorunları, mantıksız ve anî kararlar alma, aşırı uyarılma, kaslarda gerginlik, yüksek nabız gibi negatif etkileri bulunan aşırı tepkisellik hâlidir (Csikszentmihalyi, 1988). Kaygı; yüksek katılım gerektiren görevlerin, yoğunlaşma sorunları ve kontrol eksikliği içinde icra edilmesinden doğar (Massimini ve Carli, 1988). Yüksek beklentilere cevap veremeyen, kendisinin ya da çevresinin makul olmayan talepleri altında ezilen bireylerin kaygıyı yaşaması daha olasıdır.

Kaygı, ilerde karşımıza çıkması muhtemel olumsuz durumlar karşısında hazır olmakla alâkalı gelecek merkezli ruh halidir (Barlow, 2002). Yani kaygı, olası tehditler karşısında yaşanan huzursuzluk hâlidir. Karşılaşılan güçlüklerle başa çıkma kapasitesi düşük bireylerin psişik vaziyetidir (Csikszentmihalyi, 1997a). Anksiyete

diye de bilinen kaygının endişe duyma, kaçınma, panik hâli, korku, yetersizlik hissi, sosyal performans gerektiren eylemlere girişmeme gibi olumsuz etkileri vardır (Kocabaşoğlu, 2008). Bir deneyim sırasında karşılaşılan zorluklar, yeteneklerin seviyesini aştığında kaygı hâli kendini gösterir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009). Örneğin yetenek seviyesi düşük bir oyuncu, zorlu bir müsabaka sırasında kaygılanır (Csikszentmihalyi, 1991).

İş akışı kaygı ile olumsuz, kendini iyi hissetmekle olumlu yönlü bir ilişkiye sahiptir (Asakawa, 2004; 2010). Çok düşük düzeydeki kaygı gereksiz bir rahatlığa sebep olabilirken yeterli düzeydeki kaygı kişinin zor bir durumla başa çıkmasını sağlayabilir.

2.3.5.3.3. Endişe (Worry)

Endişe, sınırlı yetenekleri olan kişilerin makul zorluklara verdiği cevaptır (Csikszentmihalyi, 1997a). Tehditlerden kaçınmak için zihinsel faaliyetlerde gösterilen negatif duygu ve simgelerdir (Stöber ve Borkovec, 2002). Endişe hâlimden kurtulmanın ise iki yolu vardır. Bunlardan ilki zorlukları azaltmak, ikincisi becerileri artırmaktır (Csikszentmihalyi, 1975).

Endişe daha çok içinde bulunulan zaman dilimine denk gelir; kaygı gibi ileriye dönük değildir. Endişe kaçma ve kaçınma ile yakından alakalıdır; fakat kaygı kaçınılamayan kontrol dışı durumlarla ilgilidir (Ohman, 2000). Endişelerin ortaya çıkmasına sebep olan yaşantıların zorluk düzeyi, kaygıların ortaya çıkmasına sebep olan yaşantıların zorluk düzeyinden daha düşüktür. Bu yüzden endişelerle baş edilmesi kaygılarla baş edilmesinden daha zordur.

2.3.5.3.4. İlgisizlik (Apathy)

Geleneksel anlamda ilgisizlik, merak ve duygulanım eksikliğidir (Ishii ve diğ., 2009). Vurdumduymazlık ve baştan savmacılık diye de bilinir. Karşılaşılan güçlükler, bireylerin kapasitelerinden düşük olduğunda ortaya çıkar (Csikszentmihalyi ve LeFevre, 1989).

İlgisizlik; heyecan ve motivasyon bakımından sınırlı yaşantıların özelliğidir. Deneyimlerin anlamlılığını azaltır (Csikszentmihalyi ve Csikszentmihalyi, 1988). İlgisizliğin tam tersi iş akışıdır (Csikszentmihalyi, 1997a). Bireylerin sınırlarını zorlamayan, tutkudan uzak, talep edilen becerilerin yüzeysel olduğu yaşantılar; ilgisiz olma sebebidir. Bu anlamda ilgisizlik, iş akışı durumuna geçmek isteyenlerin karşısına çıkan ciddi bir tuzaktır.

2.3.5.3.5. Can Sıkıntısı (Boredom)

Can sıkıntısı; üzerinde çalışılan konunun, bireylerin yetenek düzeyinin altında kalan taleplerde bulunmasından doğar (Ghoslooy ve Hamedi, 2014). Başka bir deyişle can sıkıntısı, becerileri karşılaştığı durumların çok üzerinde olan bireylerin başına gelen bıkkınlık durumudur (Csikszentmihalyi, 1997b; Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009). Can sıkıntısı için kendisini bir hedefe varmak için gayret etmeye adanmış bireylerin, adanmışlıklarını kaybetmesi durumudur da denebilir (Öcal, 2011). Düşük performans, yaşam ve iş doyumu azalmalarına hatta sağlık sorunlarına yol açabilecek kadar ciddi bir sorundur (O'Hanlon, 1981).

Rakiplerine yetenek bakımından fark atan bir oyuncu, müsabaka sırasında can sıkıntısı çekebilir (Csikszentmihalyi, 1991). Bu durumda birey kendisini ne tam mutlu ne tam mutsuz hisseder. Böyle davranmak da kişiyi iş akışından uzaklaştırır. Anlamsızlıktan, arada kalmışlıktan kurtulmak isteyen bireyler imkânlarını aşırı zorlayabilirler. Bu durum da bireylerin aşırı yüklenme (overload) durumuyla karşı karşıya kalmasına neden olabilir (Ullrich ve diğ. 2014).

2.3.5.3.6. Rahatlık (Relaxion)

Rahatlık, heyecanın ya da gerilimin düşük olmasıdır (Csikszentmihalyi, 1997a). Dikkat noksanlığı içerdiği için rahatlık; bireylerin duygularını, düşüncelerini, arzularını ve eylemlerini birbiriyle tutarsız hâle getirir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009). Bu durum da bireyler üzerinde negatif bir vücut kimyasını hâkim kılar (Yıldırım, 1991). Rahatlık hâlini rutin kabul eden kişiler yeteneklerini geliştiremez, yaratıcılık gerektiren çalışmalara karşı kayıtsız kalırlar.

Rahatlık; bireyleri anlamsız tembelliklere itebilir, şişmanlık gibi ciddi sağlık sorunlarına yol açabilir (Csikszentmihalyi, 1997b). Rahatlıktan uzak, uygun yaşantılar ise iş akışını destekler (Snyder ve diğ., 2007).

2.3.5.3.7. Kontrol (Control)

Kontrol, mevcut durum ile olması istenen durum arasındaki nicel ve nitel şartların karşılaştırılmasıdır. İş akışı açısından kontrol; neşe, güç ve memnuniyet içeren pozitif bir durumdur. Ancak böylesi bir kontrol, yoğunlaşma ve ilgi konusunda eksiklikler de barındırabilir (Csikszentmihalyi, 1997a). Kontrol hâli, zorluk düzeyinde artış sağlanarak iş akışı deneyimlerine dönüştürülebilir. Çünkü iş akışı, bir anlamda özel bir kontrol hissidir (Ullrich ve diğ., 2014).

Kontrol, insanların üzerine çok fazla zaman ve emek harcadığı bir konudur. Ancak iş akışı hâlindeyken ciddi anlamda kontrol ve konsantrasyon gerektiren eylemler, fazla gayret harcanmadan gerçekleştirir (Ullrich ve diğ., 2012).

2.3.6. Ölçme Araçları

İş akışı kavramının ortaya konulmasının ardından bireylerin iş akışı seviyelerini belirlemek için üç önemli ölçme aracı geliştirilmiştir. Bunlar öykü ölçeği (narrative survey), aktivite ölçeği (activity survey) ve deneyim örnekleme metodudur (experience sampling method) (Novak ve Hoffman, 1997). Bu ölçme araçları kısaca şu şekilde tarif edilebilir:

a. Öykü Ölçeği (Narrative Survey): Öykü ölçeği, Privette ve Bundrick (1987) tarafından kullanılmıştır. Katılımcıların uç deneyim (peak experience), uç performans (peak performance), akış (flow), sıradan olaylar (average events), acı (misery) ve başarısızlık (failure) kavramlarının her birini tarif ettiği öyküsel betimlemelerden oluşur. Betimlenen olayların farklılıkları, benzerlikleri ve nitelikleri yardımıyla kişilerin içinde bulunduğu akışın şiddeti anlaşılmasına çalışılır (Novak ve Hoffman 1997).

b. Aktivite Ölçeği (Activity Survey): Aktivite ölçeği, belirli bir etkinliğe dâhil olmuş katılımcıların etkinliğe dönük değerlendirmeleri üzerinden iş akışının

ölçülmesine yarar (Novak ve Hoffman, 1997). Kontrol (control), dikkat toplama (attention focus), merak (curiosity) ve içsel ilgi (intrinsic interest) üzerinden veri toplayan bir araçtır (Webster, Trevino ve Ryan, 1993; akt. Finneran ve Zhang, 2005).

c. Deneyim Örneklemeye Metodu (Experience Sampling Method-ESM): Deneyim örneklemeye metodu (DÖM), Larson ve Csikszentmihalyi (1983) tarafından geliştirilen bir günlük oluşturma yöntemidir. İş akışını, günlük yaşamda karşı karşıya kalınan bilinçle alakalı konular üzerinde ölçmeye yarar (Novak ve Hoffman, 1997). Başka deyişle bireylerin gündelik aktiviteleri, düşünceleri ve psikolojik durumları üzerinden iş akışı ölçümü yapılmasını sağlar.

Bu yöntemde bilgi toplamak için kullanılan araçlar, likert tip unsurlar barındırabileceği gibi açık uçlu sorular da içerebilir. Katılımcıların duygularını ve düşüncelerini kâğıt kalem kullanarak aktardığı gerçek zamanlı bilgi sağlama çalışmasıdır (Larson ve Csikszentmihalyi, 1983). Bilgilerin başka bir zamanda ya da başka bir mekânda toplanması söz konusu değildir. Bu yüzde DÖM ile elde edilen veriler, direkt ve aracısız şekilde elde edilir.

İlk kez 1976'da yetişkin işçiler üzerinde yapılan bir çalışmada kullanılan DÖM, haftalık yaşantılar üzerinden zorluk-beceri ilişkisi incelemeye dayanır (Sanchez, 2009). Katılımcıların yaşantılarına ait bilişsel ve duygusal değerleri de tespit eder (Admiraal, 2011). DÖM elbette kusursuz değildir; sınırlılıkları ve problemleri mevcuttur (Larson ve Csikszentmihalyi, 1983).

Son yıllarda iş akışı, çevreyle etkileşim özelliği bulunan bir öz düzenleme yaklaşımı hâline gelmiştir (Magnusson ve Sttain, 2006; akt. Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009). İş akışının kişisel yetkinliği artırıcı faydaları, örgütlerde yaratıcı girişimleri destekleyici unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir (Csikszentmihalyi ve diğ., 2005). İş akışı, anlamlı yaşantılar yoluyla sosyal uyum problemlerinin giderilmesi için de kullanılabilir (Inghilleri, 1999). Bu yüzden iş akışı, giderek önem kazanan bir konu hâline gelmektedir (Asakawa, 2004).

2.4. Duygusal Emek, İş Özellikleri ve İş Akışı Arasındaki İlişki

Bu kısımda, önce duygusal emek ve iş özellikleri arasındaki ilişki ele alınacaktır. Ardından iş özellikleri ve iş akışı arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır. Son olarak da iş akışı ve duygusal emek arasındaki ilişki hakkında bilgiler verilecektir.

2.4.1. Duygusal Emek ve İş Özellikleri Arasındaki İlişki

Çalışanların performanslarını artırmak ve başarılarını katlamak, uygun duygusal becerilerin de iş hayatına dâhil edilmesiyle mümkün olabilir. Bundan dolayı örgütler de çalışanlarının davranışlarını çeşitli politikalarla uygun düzeyde tutmaya çalışır (Devecioğlu, Can ve Akın, 2013). Çünkü bireyler ve toplumlar gibi organizasyonlar da hassasiyetleri olan oluşumlardır (Hochschild, 1983).

Hizmet alıcıların beklentilerine cevap verecek şekilde inşa edilen örgütsel yapılar, etkileme gücünü hakkıyla kullanabilir. Böylece öz yeterlik hissi ve örgütsel ortamdaki duyulan memnuniyet de artabilir. Ancak fazla miktarda duygusal çelişki içeren bir iş ortamında görev alan çalışanlar, kendilerini de iş ortamlarını da strese sürüklerler (Zapf ve Holz, 2006). Duyguların organizasyonel çalışmaların bir parçası olarak görülmediği böyle yapılarda; çalışanların mutsuz, alınan hizmetlerin etkisiz olması olsadır.

Duyguların iş hayatının dışında tutulmaması gerektiğine inanan katı çalışma ortamları, işgörenlere başkalarının duygularını anlama fırsatı da sunamayabilir. Hatta çalışanlar; böyle örgütsel yapılar yüzünden yüzeysel davranışlar sergilemeye, duygusal çelişkiler yaşamaya da sürüklenebilirler. Fakat iş özellikleri yaklaşımı gözetilerek dizayn edilen meslekî ortamlar, çalışanlar üzerinde fiziksel baskılardan daha tehlikeli olan duygusal baskıların yıkıcı etkilerini engeller (Bakker, Demerouti, De Boer ve Schaufeli, 2003).

Özerklik konusunda gerekli tedbirlerin alındığı, denetimlerin frekansı ve yoğunluğu konusunda doğru dengelerin gözetildiği çalışma ortamları; çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar (Rafaeli ve Sutton, 1987). Bu sayede çalışanlar

tükenmişlik hissinden uzaklaşıp iş memnuniyetine yakınlaşabilir, mesleklerini kendileri ve başkaları için paha biçilmez kabul edebilir.

Duygusal ve tasarımsal bakımdan kaliteli, dinamik örgütsel yapılar; çalışanlarından farklı beceriler kullanmalarını talep edebilir. Yeteneklerini sergilemesi sağlanan her çalışan da yaptıklarını anlamlı ve kıymetli bulur (Tan, Özçakar ve Kartal, 2012). Kişisel ve örgütsel kapasite kullanımı böylece artırılabilir. Aksi hâlde çalışanların fiziksel ve duygusal kaynakları verimliliğini yitirebilir ve bireyler önemli sağlık sorunlarıyla karşılaşabilir (Demerouti ve diğ., 2001).

Her mesleğin duygusal bir bedelinin olduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır. Aşırı iş yükü, zorlanma ve duygusal anlamda yıpranma bu bedellerden bazılarıdır (Bakker, Demerouti, De Boer ve Schaufeli, 2003). Ancak çalışanların arkadaşlarından ve yöneticilerinden destek görmesini sağlayan kurumsal yapılar, etkileri günlük hayata da yansıyabilen stres ve duyarsızlaşma gibi olumsuz durumlara engel olabilir (Özgün, 2015).

2.4.2. İş Özellikleri ve İş Akışı Arasındaki İlişki

İş yaşamı; yoğun bir mücadele ve bu kapsamda kullanılması gereken akademik, duygusal, bedensel beceriler gerektirmektedir. Çeşit çeşit meziyetler sergilemeyi gerektiren farklı düzeyde zorluklar, artık çalışanların işlerinin bir parçası hâline gelmiştir (Turgut, 2013). Böylesine karmaşık ve zorlu süreçleri başarıyla atlatmanın yollarından biri de bireylerin yaptıkları işin doğasına kapılmasıdır (Csikszentmihalyi, 1975).

Hemen her bireyin kendisinden muzdarip olduğu konsantrasyon problemleri, çalışma yaşamının kurgusu ile güçlü bir ilişki içindedir (Hackman ve Oldham, 1980). Benzer becerileri kullanmayı gerektiren rutin görevlerin, zamanla tamamlanması güçleşebilir. Kaybetme stresinden uzak, basitliklerden arınmış kaliteli ödevler; çalışanların işlerini nitelikli bulmalarını sağlar (Güçlü, 2001). Böylece çalışanlar, kendilerini yaptıkları işten sorumlu bulabilirler; Konsantre olarak içsel motivasyonlarını ve işten aldıkları zevki artırabilirler.

Hedefleri açıkça ifade edilmemiş ve yapılan işin sonuçları hakkında yeterli bilgi sağlamayan her iş; çalışanları stres, kaygı, duygusal uyumsuzluk, depresyon gibi olumsuz durumlara sürükleyebilir. Bu ciddi sıkıntılardan uzak kalabilmenin bir yolu da çalışanların iş ortamından sağlayacakları memnuniyetin artırılmasıdır (Kaşlı, 2007). Görevleri sırasında kendini işine kaptıran ve hünelerlerini sergileme imkânı bulunduğu karşılaştığı engelleri aşabilen çalışanlar, çalışırken geçen zamanın farkına bile varamayabilirler. Böylesine olumlu koşulları içeren çalışma ortamlarının da yapılan işin kalitesini artırması beklenebilir.

Doğrudan kendisinden ve mesleğinden mutluluk elde eden çalışanlar, dışsal motivasyon kaynaklarına ihtiyaç duymayabilirler. Yapılan işin sorumluluklarını da üzerine alan böyle işgörenler, çalışma hayatının çağın gereklerine göre düzenlenmesini kolaylaştırabilirler. İşe ait kaynaklardan ve taleplerden olumlu şekilde etkilenen böyle yaşantılar da iş akışı deneyimleri ile neticelenir (Bakker, 2005).

Zorluklar ve beceriler konusunda gerekli denge hâlinin yakalandığı görevler; çalışanların sorumluluklarının altında ezilmediği, bireysel ve örgütsel hoşnutluğu yakalandığı deneyimler olurlar (Oldham ve Cummings, 1996). Bu yolla da örgütlerin yapısal hantallıklarından kaynaklanan sorunlarından arınması kolaylaşabilir.

2.4.3. İş Akışı ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki

Sergilenen duyguların hissedilen duygulardan farklı olması, çalışanları duygusal çelişki gibi ciddi bir sorunla karşı karşıya getirebilir (Kim, 2008). Çalışanların da kendilerini mutlu hissediyormuş gibi davranmaları ya da mutlu hissetmeye çalışmaları, performans ve motivasyon sorunlarına yol açabilir (Akçakaya, 2010). Çalışanların doğal duygusal durumlarının işlerinden zevk almalarını sağlayacak şekilde olması ise daha faydalı olabilir. Çünkü yüzeysel davranışlar içine girip birbiriyle çelişen duygusal durumları tecrübe eden bir işgörenin, işine adapte olması pek kolay olmayabilir.

İş akışı deneyimlerini yaşayan insanlar, duygusal durumların yıkıcı etkilerinden sıyrılarak daha konsantre şekilde davranabilirler. Kritik kararlar alınması

sırasında yaratıcı ve etkin bireyler olarak duygusal ve bilişsel potansiyellerini avantaja dönüştürebilirler (Csikszentmihalyi, 1990). Ayrıca böyle işgörenlerin, hayata ve çalışmalarına ait olumlu duygulanımlar içinde olmaları da olasıdır.

Görevlerini çok zor bulan çalışanlar, örgütsel performansa olumlu katkıda bulunamazlar ve zamanla tükenmişlik hissine kapılırlar (Oral ve Köse, 2011). Böyle işgörenler dikkatlerini çalışmalarına odaklamakta zorlandıklarından dakikaları saat, saatleri günler kadar uzun hissederler (Csikszentmihalyi, 1988). Görevlerini çok kolay bulan çalışanlar ise işlerinden tatmin olamayarak farklı arayışlar içine girebilirler.

2.5. İlgili Araştırmalar

Bu kısımda; önce duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı hakkında yapılan yurt içi çalışmalardan bahsedilecektir. Ardından ilgili konulara ait yurt dışı araştırmalar verilecektir.

2.5.1. Yurt İçindeki Araştırmalar

Oral ve Köse (2011), hekimlerin duygusal emek kullanımlarıyla iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini Manisa’da özel hastanelerde ve kamu hastanelerinde görevli, 38’i bayan 136 doktor oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak Grandey (1999) tarafından geliştirilen Duygusal Emek ve Örgütsel Değerlendirme-İş Doyumu Alt Ölçekleri, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacılar, incelemeleri sonucunda duygusal emek gösterimi sırasında yüzeysel davranışın; işgörenlerin tükenmişlik ($r= 0,251$; $p<0,01$) seviyelerini artırıp iş doyumu ($r= -0,273$; $p<0,01$) seviyelerini düşürdüğünü bulmuşlardır.

Ünlü ve Yürür (2011); duygusal emek ve duygusal tükenmişlik düzeyinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini turizm ve sağlık sektöründe görevli, 188’i bayan 214 işgören oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak Goodman ve Svyantek (1999)

tarafından geliştirilen Performans Ölçeği, Diefendorff ve diğ. (2005) tarafından geliştirilen Duygusal Emek Ölçeği ve Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilen Duygusal Tükenme Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal emeğin alt boyutlarından derinlemesine davranışın görev performansını ($\beta = 0,344$; $t = 2,918$; $p = 0,004$) olumlu, bağlamsal performansı ($t = -3,744$; $p = 0,000$) olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur.

Begenirbaş ve Çalışkan (2014), duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolünü araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini Ankara'da restoran, kafe, otel, banka gibi değişik iş yerlerinde çalışan, 337'si bayan 403 işgören oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak Diefendorff ve diğ. (2005), Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes (2000) tarafından geliştirilen ölçeklerden seçilen maddelerle derlenen Duygusal Emek Ölçeği, Aquino Lewis ve Bradfield (1999) tarafından geliştirilen Kişiler Arası Çarpıklık Ölçeği, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen İş Performansı Ölçeği ve Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yüzeysel davranışlarda bulunan çalışanların; performanslarının düşük, işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kaya (2014), yaşlı bakım personelleri üzerinde duygusal emekle tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlı huzurevlerinde çalışan 97'si bayan 162 işgören oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak Grandey (1999) tarafından geliştirilen Duygusal Emek ile İş Doyumu Ölçekleri, Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyle pozitif yönlü, iş doyumuyla negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca derinlemesine davranışın; duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla negatif yönlü, iş doyumuyla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmüştür.

Bağcı ve Bursalı (2015), duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini Denizli'de eğitim, sağlık ve finans gibi hizmet alanlarında görevli, 189'u bayan 314 işgören oluşturmaktadır. Veri toplama

aracı olarak Diefendorff ve diğ. (2005) tarafından geliştirilen Duygusal Emek Ölçeği, Goodman ve Syvanteck (1999) ile Jawahar ve Carr (2007) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanarak oluşturulan İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yüzeysel davranışın görev performansı ile ($r = -0,130$; $p < 0,05$) ve bağlamsal performansla ($r = -0,187$; $p < 0,05$) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur.

2.5.2. Yurt Dışındaki Araştırmalar

Chu (2002), duygusal emeğin çalışanların iş sonuçlarına etkisini araştırmıştır. Çalışmanın örneklemini ABD’de 24 farklı otelin değişik birimlerinde görevli, 158’i bayan 253 kişi oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak Kruml ve Geddes (2000) tarafından geliştirilen Duygusal Emek Ölçeği; Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından geliştirilen Pozitif Duygulanım-Negatif Duygulanım Ölçeği, Mehrabian ve Epstein (1972) tarafından geliştirilen Duygusal Empati Ölçeği, Davis (1983) tarafından geliştirilen Empatik Endişe Ölçeği; Caplan, Cobb, French, Harrison ve Pinneau (1980) tarafından geliştirilen Sosyal Destek Ölçeği, Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen Otonomi ve Memnuniyet Ölçekleri, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Duygusal Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda yüzeysel davranışla derinlemesine davranışın iş doyumuyla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca samimi davranışın iş doyumuyla negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu da tespit edilmiştir. Duygusal emek ve sonuçları arasındaki ilişkilere, özerklik ve sosyal desteğin aracılık etkisinin bulunmaması da araştırma sonucunda elde edilen çarpıcı bulgulardandır.

Eisenberger ve diğ. (2005), iş yaşamında akış deneyimlerini başarı ihtiyacı yüksek kişiler üzerinde incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini 8 farklı internet sitesinde çalışan 365 işçi oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak Steers ve Braunstein’s (1976) tarafından geliştirilen Manifest İhtiyaç Analizi, Brief ve diğ. (1988) tarafından geliştirilen İş Duygu Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda başarı ihtiyacı yüksek bireylerin, yüksek beceri ve zorluk kombinasyonlarında daha olumlu ruh hâllerine büründükleri neticesine ulaşılmıştır ($t(353) = 3,47$; $p < 0,01$).

Başarı ihtiyacı yüksek olmayan bireyler için ise böyle bir durumun söz konusu olmadığı tespit edilmiştir ($t(353) = -1,20$).

Jackson ve Rothmann (2005); tükenmişlik, sağlık ve iş özellikleri ilişkisini öğretmenler üzerinde incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Güney Afrika Cumhuriyeti'nde, farklı kademelerdeki okullarda görevli 27'si bayan 266 öğretmen (öğretmen, ana bilim dalı başkanı ve müdür) oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak Schaufeli, Leiter, Maslach ve Jackson (1996) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği, farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeği, Cartwright ve Cooper (2002) tarafından geliştirilen Sağlık Alt Ölçeklerinin Varlığı Anketi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda tükenmişliğin iş özellikleriyle güçlü bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal durumların da etkisi altında olan tükenmişliğin sağlık sorunları üzerinde orta düzeyde ve pozitif yönde etkili olduğu belirlenmiştir.

Le Roux (2005); madencilik endüstrisinde iş talepleri, iş kaynakları ve iş akışını incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Güney Afrika Cumhuriyeti'nde madencilik sektörünün farklı kollarında görevli 65'i bayan 326 işgören oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak ilgili çalışma için geliştirilmiş İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeği ve Bakker (2001) tarafından geliştirilen İş Akışı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş taleplerinin ve iş kaynaklarının, iş akışıyla anlamlı bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur. İş akışının, iş kaynaklarının kullanılabilirliğiyle arttığı; yani, iş kaynaklarının iş akışının sağlayıcılarından olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş taleplerinden güvenliğin, çalışma süresinin, çalışma koşullarının ve iş yükünün, iş akışını olumsuz olarak etkileyebileceği belirtilmiştir.

Demerouti (2006); iş özellikleri, iş akışı ve performans arasındaki ilişkiyi dürüstlük rolü üzerinden incelemiştir. Hollanda'da farklı sektörlerin farklı pozisyonlarında görevli, 52'si bayan 113 işçi bu çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen İş Tanımlama Ölçeği, Bakker (2005) tarafından geliştirilen İş Akışı Ölçeği ve Goldberg (1992) tarafından geliştirilen Bipolar Derecelendirme Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş akışı ve dürüstlük arasında performansı

anlamli şekilde etkileyecek bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Demografik değişkenlerden yaşın ve eğitim seviyesinin üç değişkenle de ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Ayrıca iş özellikleri ve iş akışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı da belirlenmiştir ($\beta = 0,068$; $p < 0,001$).

Swart (2006); çağrı merkezi çalışanlarında iş özellikleri, iyi olma hâli ve iş akışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örnekleme olarak farklı sektörlere ait çağrı merkezlerinde görevli, 70'i bayan 165 işgören belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak ilgili araştırma için geliştirilen İş Talepleri ve İş Kaynakları Ölçeği; Demerouti, Bakker, Vardakou ve Kantas (2003) tarafından geliştirilen Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker (2002) tarafından geliştirilen Utrecht Adanmişlik Ölçeği; Bakker (2001) tarafından geliştirilen İş Akışı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iyi olma hâlinin tükenmişlik, adanmişlik ve iş akışını içerdiiği bulunmuştur. Ayrıca iş taleplerinin tükenmişliğin sağlayıcısı olduğu da belirlenmiştir. Ayrıca kendini işe vermenin iş akışıyla orta, gelişme ihtiyacıyla yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu görölmüştür.

Visagie (2007); duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapmıştır. Çalışmanın örneklemini Güney Afrika Cumhuriyeti'ndeki farklı çağrı merkezlerinde görevli, 67'si bayan 156 işgören oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak bu çalışma için geliştirilen İş Talepleri ve Kaynakları Ölçeği; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini ve Isic (1999) ile Zapf ve diğ. (2005) tarafından geliştirilen Frankfurt Duygu İşi Ölçekleri-E; Bakker (2001) tarafından geliştirilen İş Akışı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasında -tüm faktörler arasında olmamakla birlikte- orta ve yüksek düzeyde korelasyonların mevcut olduğu görölmüştür. İş özelliklerinin, kendini işe verme alt boyutunun ($F = 4,98$; $p < 0,05$) sağlayıcılarından olduğu bulunmuştur. Buna ek olarak iş akışının iş kaynakları tarafından sağlandığı da tespit edilmiştir ($F = 11,2$; $p < 0,05$). Bu bilgilere dayanarak iş özelliklerinin iş akışını etkilediiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca olumsuz duyguların iş talepleri tarafından ($F = 7,63$; $p < 0,05$), duygusal çelişkinin iş özellikleri ($F = 7,63$; $p < 0,05$) tarafından

sağlandığı da tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle de iş özelliklerinin duygusal emeği etkilediği sonucuna varılmıştır. Analizler sonucunda çalışanların cinsiyet, dil, çalışma pozisyonu ve eğitim durumu değişkenlerine göre duygusal emek ve iş akışı seviyeleri arasında anlamlı herhangi bir fark olmadığı da görülmüştür.

Xanthopoulou ve diğ. (2007), iş talepleri ve kaynakları modelinde kişisel kaynakların rolünü inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın örneklemini Hollanda'da elektrik ve elektronik üzerine çalışan, 120'si bayan 714 işgören oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak Graen ve Uhl Bien (1991), Zapf ve diğ. (1999), Bakker (2003; 2004) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş taleplerinin kişisel kaynaklarla tükenmişlik arasındaki ilişkide kısmî aracılık etkisinin bulunduğu görülmüştür.

Bakker (2008), iş akışını incelemiştir. Çalışmanın örneklemini hizmet sektörünün farklı kollarında görevli 1346 işgören oluşturmuştur. Araştırmada iş talepleri ve kaynaklarının ölçülmesi için Demerouti, Bakker ve Bulters (2004) tarafından geliştirilen bir ölçek; sosyal desteğin ölçülmesi için Van Veldhoven ve Meijman (1994) tarafından geliştirilen bir ölçek; mesleki gelişim için fırsatların belirlenmesi için Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli ve Schreurs (2003) tarafından geliştirilen bir ölçek; iş doyumunu için Cook, Hepworth, Wall ve Warr (1981) tarafından geliştirilen Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi; performans için Goodman ve Svyantek's (1999) tarafından geliştirilen iki ölçek; duygusal taleplerin ve özerkliğin ölçülmesi için Bakker ve diğ., (2004) tarafından geliştirilen iki adet ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş akışı ile alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş akışı ve alt boyutlarının, iş doyumuyla önemli korelasyonlara sahip olduğu da görülmüştür. Regresyon analizleri sırasında, işten zevk alma alt boyutu kontrol altına alındığında; kendini işe verme ve içsel motivasyon alt boyutlarının iş doyumuyla olan anlamlı ilişkilerini yitirdikleri belirlenmiştir ($\beta= 0,10$; $t= 1,72$; $p= 0,09$). İş talepleri ve kendini işe verme arasındaki pozitif yönlü ve anlamlı ilişki, duygusal taleplerle işten zevk alma arasındaki negatif yönlü ve anlamlı korelasyon, iş akışının performansı desteklediğini gösteren bulgular; yine araştırmanın dikkat çeken sonuçlarıdır.

Brinkhuis (2008); iş, yaş ve iş akışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada örneklemini yarı kamusal serbest iş sahalarını kapsayan, 80'den fazla spor eğlence ve dinlenme tesisinde görevli, 103 çalışan oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak Karasek ve diğ. (2008) tarafından geliştirilen İş İçerik Ölçeği, Zamanou ve Glaser (1994) tarafından geliştirilen Örgütsel Kültür Ölçeği, Bot ve diğ. (2004) tarafından geliştirilen Fiziksel İş Yükü Anketi, Roelen ve diğ. (2008) tarafından geliştirilen Frekans Tabanlı Tepki Ölçeği, Bakker (2008) tarafından geliştirilen İş Akışı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş akışının iş kaynaklarıyla ($r=0,306$; $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı, fiziksel çalışma kapasitesiyle ($r=-0,317$; $p<0,01$) negatif yönlü ve anlamlı korelasyonlar içinde olduğu bulunmuştur. Ayrıca iş taleplerinin iş kontrolüyle ($r=0,253$; $p<0,01$) ve fiziksel çalışma kapasitesiyle ($r=0,394$; $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde bulunduğu da saptanmıştır. Buna ek olarak iş kaynaklarının fiziksel iş yüküyle ($r=-0,236$; $p<0,05$) ve fiziksel çalışma kapasitesiyle ($r=-0,282$; $p<0,01$) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu da görülmüştür.

Fullagar ve Kelloway (2009), iş hayatında akışını incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini, ABD'de mimarlık okuyan 40 öğrenciden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak Deneyim Örneklem Modeli (Csikszentmihalyi, 1976) ve Akış Durumu Ölçeği-2 (Jackson ve Marsh, 1996; Jackson ve Eklund, 2004) kullanılmıştır. Beceri çeşitliliğinin ($t(34)=2,64$; $p<0,05$) ve özerkliğinin ($t(34)=2,12$; $p<0,05$), iş akışının anlamlı belirleyicileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Geri bildirim, işin anlamlılığı ve işin bütünlüğü alt boyutları için ise böyle bir durumun söz konusu olmadığı görülmüştür. Ayrıca yüksek seviyedeki akışın olumlu ruh hâliyle ilişkili olduğu da tespit edilmiştir.

Makikangas ve diğ. (2010), iş hayatında iş kaynakları ve akış ilişkisini incelemişlerdir. Yazarların Hollanda'da gerçekleştirdiği araştırmanın örneklemini 235'i bayan 335 işçi oluşturmuştur. İş özelliklerini ölçmek için 5 adet iş kaynakları ölçeği uygulanmıştır. 4'ü Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli ve Schreurs (2004) tarafından geliştirilen ölçeklerin sonuncusu Le Blanc (1994) tarafından düzenlenmiştir. İş akışı için Bakker (2008) tarafından geliştirilen 14 maddelik İş

Akışı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş kaynaklarıyla bireylerin iş akışı seviyeleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Std. Estimate= 0,60; $p<0,001$). Ayrıca tükenmişliğin iş özellikleri ve iş akışı ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu da görülmüştür.

Maeran ve Cangiano (2013), akış deneyimi ve iş özellikleri ilişkisini iş doyumunda iş akışının rolü üzerinden incelemiştir. Araştırma örneklemini 62'si bayan 105 işçi oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak Ruhsal Akış Ölçeği-2 ve İtalyan Uyumu İş Tanımlama Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş özellikleri ve iş akışı arasında düşük fakat anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r^2=0,057$; $p<0,001$). Yazarlar iş özelliklerine ait işin anlamlılığı ve geri bildirim alt boyutlarının iş akışıyla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu da tespit etmişlerdir. Ayrıca ototelikliğin iş doyumuyla ilişki içinde olduğu belirlenmiştir.

Vergel ve Munoz (2013), iş akışı alt boyutlarından işten zevk almayı ve iyi olma hâlini günlük tutma çalışması yardımıyla incelemiştir. Araştırmanın örneklemini İspanya'da farklı iş kollarında görevli 80'i kadın 160 işgörenden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak Bakker (2008) tarafından geliştirilen İş Akışı Ölçeği ve Shirom (2004) tarafından geliştirilen Shirom-Melamed Vigor Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş akışı alt boyutlarında kendini işe vermenin iyi olma hâli ile pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyona sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca kendini işe vermenin fiziksel güç ($t= 6,52$; $p<0,001$), duygusal enerji ($t= 7,92$; $p<0,001$) ve bilişsel canlılık ($t= 6,28$; $p<0,001$) ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu da belirlenmiştir. Yapılan Sobel Testi ile kendini işe verme alt boyutunun, meslektaşların duygusal enerjisi aracılığıyla çalışanların duygusal enerjilerini pozitif şekilde etkilediği bulunmuştur ($z= 2,00$; $p<0,05$). Aynı şekilde kendini işe verme alt boyutunun, meslektaşların fiziksel enerjisi aracılığıyla çalışanların fiziksel enerjisi üzerinde pozitif bir etkisi olduğu da bulunmuştur ($z= 3,49$; $p<0,01$).

Colombo ve Zito (2014), iş talepleriyle iş kaynakları ve iş akışının boyutlarını profesyonel hemşireler üzerinde yaptıkları bir araştırma yardımıyla incelemiştir. Yazarlar araştırmalarının örneklemini İtalya'nın kuzeyindeki hastanelerde görevli,

184'ü bayan 197 hemşireden oluşturmuşlardır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Bakker (2008) tarafından geliştirilen İş Akışı Ölçeği, Avalonne ve diğ. (2007) tarafından geliştirilen Çalışma Öz Yeterlik Ölçeği, Meteroja ve diğ. (2004) tarafından geliştirilen Hemşire Yeterlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş kaynaklarının iş akışının üç boyutuyla da ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca iş talepleri gibi iş yükünün de kendini işe verme alt boyutu ile ilişki içinde bulunduğu da belirlenmiştir. Çok yüksek olmamakla beraber demografik değişkenlerden kıdemin kendini işe verme üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Araştırma kapsamında çalışma keyfinin iyimserlikle ($\beta = 0,25$; $p < 0,001$) ve özerklikle ($\beta = 0,11$; $p < 0,001$) pozitif yönlü; duygusal çelişkiyle ($\beta = -0,14$; $p < 0,05$) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu da saptanmıştır. Aynı şekilde içsel motivasyonunun da iyimserlikle ($\beta = 0,19$; $p < 0,001$) ve özerklikle ($\beta = 0,17$; $p < 0,05$) pozitif yönlü; duygusal çelişkiyle ($\beta = -0,16$; $p < 0,05$) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu da bulunmuştur.

Wang (2014); benimsenen iş kaynaklarının ve taleplerinin, iş akışı ve performans sağlayıcılığını otantik liderlik üzerinden araştırmıştır. Çalışmanın örneklemini Şangay'da farklı iş yerlerinde görevli, 460'ı bayan 869 Çinli işgörenden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği; Luthans, Avey ve Patera (2008) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeği; Peeters, Buunk ve Schaufeli (1995) tarafından geliştirilen Yönetici Desteği Ölçeği; Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen Kantitatif İş Yükü Ölçeği; Veldhoven ve Meijman (1994) tarafından geliştirilen Duygusal Talepler Ölçeği; Bakker (2008) tarafından geliştirilen İş Akışı Ölçeği; Visewsevaran, Ones ve Schmidt (1996) tarafından geliştirilen İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda kişisel kaynaklarla iş performansı ($r = 0,315$; $p < 0,01$) ve iş akışı ($r = 0,540$; $p < 0,01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş kaynaklarından yönetici desteğinin iş performansı ($r = 0,240$; $p < 0,01$) ve iş akışı ($r = 0,480$; $p < 0,01$) ile pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyon içinde olduğu da saptanmıştır. Ayrıca iş akışıyla iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir

ilişki olduğu da belirlenmiştir ($r= 0,172$; $p<0,01$). Bunların yanında duygusal taleplerin, iş performansı ($y= -0,184$; $p<0,001$) ve iş akışı ($y= 0,165$ $p<0,001$) arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu da tespit edilmiştir. Duygusal taleplerin iş kaynaklarından yönetici desteği ile iş performansı ($y= -0,145$; $p<0,001$) arasındaki ilişkiye aracılık ettiği de görülmüştür. Aşırı iş yükünün sadece yönetici desteği ve iş akışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür.



3. YÖNTEM

Bu bölümde önce araştırma modeli, evreni ve örneklemini hakkında bilgiler verilecektir. Daha sonra verilerin toplanmasıyla ve toplanan verilerin analiz edilmesiyle ilgili çalışmalara değinilecektir.

3.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada öğretmen görüşlerine göre duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma deseni korelasyonel (corelational) desenin seçilmesi uygun görülmüştür.

Korelasyonel araştırmalar, bazı ilişki türlerinin ne kadar var olduğunu tespit etmek için yapılır; doğal olarak ortaya çıkan olgular arasında olması muhtemel ilişkileri bulmak ve tanımlamak için yürütülür (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012). Ayrıca korelasyonel araştırmalar, bağımsız değişkenlere bağlı olarak bağımlı değişkenlerdeki değişimleri açıklamaya dönük doğrudan ve dolaylı -aracılı- etkilere odaklanılmasına da olanak sağlar (Büyüköztürk ve diğ., 2013).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş ilinin Elbistan ilçesinde görev yapan ilk ve orta okullarda görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın ana kütle büyüklüğü bilindiğinden örneklem büyüklüğünün tespit edilmesi için aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$\text{Örneklem Büyüklüğü } (n) = \left(\frac{N \times (t)^2 \times P \times Q}{(d^2) \times (N - 1) + (t^2 \times P \times Q)} \right)$$

Formüldeki N evren büyüklüğünü, t güven düzeyine karşılık gelen tablo değerini, d tolere edilmek istenen aralık genişliğini tanımlamaktadır; P belli bir değere sahip olma, Q ise olmama oranını yansıtmaktadır (Büyüköztürk ve diğ., 2013). Evren için P tahmini olmadığından $P=Q= 0,5$ alınacak ve $P \times Q= 0,25$ olacaktır. Bu şekilde en büyük örneklem büyüklüğüne ulaşılabilecektir. t değeri, z tablosundan 1,96 olarak bulunmuştur. Sapma miktarı olan d ise 0,05 alınmıştır. Araştırma evrenindeki birey sayısı 1130 kişidir.

$$\text{Örneklem Büyüklüğü } (n) = \left(\frac{1130 \times (1,96)^2 \times 0,25}{(0,05)^2 \times (1130-1) + ((1,96)^2 \times 0,25)} \right) = 287$$

Formüle göre evrenden seçilecek 287 kişilik bir örneklemin evreni temsil edebileceği bulunmuştur. Araştırmada ulaşılan kişi sayısı ise 400'dür. Bu bakımdan araştırma örnekleminin yeterli sayıda bireyden oluştuğu kabul edilmiştir.

3.3. Ölçme Araçları

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla katılımcılara duygusal emek, iş tanımlama ve iş akışı ölçekleri uygulanmıştır. Ayrıca duygusal emek ölçeğine öğretmenlerin cinsiyet, branş, medeni hâl, kıdem, yaş ve öğrenim durumunu içeren *kişisel bilgiler* bölümü de eklenmiştir. Ölçeklerin çalışmaya uygun olup olmadığını belirlemek için faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili birçok değişkeni bir araya getirerek -az sayıda- yeni değişkenler keşfetmek için kullanılan istatistiktir (Çetin, 2007). Faktör analizi sonuçlarına göre ölçeklerden maddeler çıkartılır ve tekrar analiz yapılır; bu yolla ölçeklerdeki maddelerin homojenliği sağlanır (Büyüköztürk, 2002). Bu süreç yeterli sayıda madde içeren uygun bir çözüme ulaşıncaya kadar devam eder (Tabachnick ve Fidell, 2001; akt. Büyüköztürk, 2002).

Faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yük değerlerinin, 0,450 ve üzeri olması tavsiye edilmektedir (Büyüköztürk, 2007; akt. Yiğit, Bütüner ve Dertlioğlu, 2008). Az sayıda madde için bu değer 0,300'e kadar indirilebilmektedir (Ülker,

2010). Ayrıca faktör yükleri arasındaki fark 0,100'den küçük olan binişik maddelerin de ölçeklerden çıkarılması uygun görülmektedir (Yavuz, 2005; Ülker, 2010).

Mevcut çalışmada faktör yükleri 0,300'den düşük olan maddeler ve faktör yükleri arasındaki fark 0,100'den küçük olan binişik maddeler ölçeklerden çıkarılmıştır. Bu yolla araştırmanın güvenilirliği ve geçerliği korunmaya çalışılmıştır.

3.3.1. Duygusal Emek Ölçeği-DEÖ (Emotional Labor Scale-ELS)

Duygusal Emek Ölçeği (DEÖ), Çukur (2009) tarafından geliştirilmiştir ve asıl adı *Öğretmenlerde Duygusal İşçilik Ölçeği*'dir. Gerekli izin alınarak kullanılan bu ölçek, öğretmenlerin duygusal emek düzeylerinin tespiti için geliştirilen 20 maddeden oluşmaktadır. DEÖ; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, samimi davranış ve duygusal sapma şeklinde dört boyuttan ibarettir. Bu boyutlar kısaca şöyledir:

Yüzeysel Davranış: Yüzeysel davranış, gerçekte olmayan duyguların varmış gibi gösterilmesidir (Hochschild, 1983). Çukur (2009), bu boyutu ölçeğinde *duygusal çelişki* olarak adlandırılmıştır.

Derinlemesine Davranış: Derinlemesine davranış, hissedilen duyguların düzenlenerek sergilenmesi gereken duygular hâline getirilmesidir (Hochschild, 1983). Yoğun emek gerektirir. Çukur (2009), bu boyutu ölçeğinde *duygusal çaba* olarak adlandırılmıştır.

Samimi Davranış: Samimi davranış, hissedilen duyguların doğal yollarla sergilenmesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Çukur (2009), bu boyutu ölçeğinde *doğal davranış* olarak adlandırılmıştır.

Duygusal Sapma (Emotional Deviance): Duygusal sapma, hissedilen ve gösterilen duyguların çatışması hâlinde hissedilen duyguların gösterim kurallarının hiçe sayılarak sergilenmesi durumudur. Duygusal sapma, diğer üç boyuta ek olarak Çukur (2009) tarafından eklenmiştir.

Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır. Çukur (2009) yaptığı analizler sonucunda duygusal işçilik ölçeğinin Cronbach Alpha cinsinden güvenilirlik

kat sayılarını alt boyutlardan yüzeysel davranış için 0,700; derinlemesine davranış için 0,740; samimi davranış için 0,800; duygusal sapma için 0,810 olarak bulmuştur.

DEÖ, EK 1'de sunulmuştur. Bu ölçek yardımıyla elde edilen mevcut araştırmaya ait ölçümler ise Tablo 3.1.'deki gibidir.



Tablo 3. 1. Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Duygusal Emek Boyutları ve Güvenirlik Katsayıları

Faktör Adı	Sorular	Faktör Yüğü	Açıklanan Toplam Varyans	Güvenirlik Katsayısı (CR-Alpha)
F. 1. Derinlemesine Davranış	19. Müdürüm sınıf içinde yeterli disiplini sağlayamadığım için beni eleştirirse o an hissettiklerimi müdürümle olduğu gibi paylaşırım.	0,726	% 14,4	0,563
	20. Öğrenciler ile notlar konusunda tartıştığımda genellikle mesleğim gereği nasıl duygusal tepkiler vereceğim konusunda hazırlıklı olduğumdan zorlanmadan tepkilerimi ortaya koyarım.	0,657		
	18. Sevmediğim bir sınıfa sevmediğim bir konuyu anlatmam gerekse derste sergilemek istediğim olumlu duyguları gerçekten hissetmek için önceden kendimi hazırlarım.	0,616		
	16. Ders öncesi oldukça olumsuz bir haber alsam ders anlatmaya başlamadan önce; duygularımı ayarlayarak daha olumlu duygu durumunda olmaya çalışırım.	0,515		
F. 2. Samimi Davranış	5. Sevdiğim öğrencilerden bir tanesi oldukça düşük bir not alsın ve bunu sınıf içerisinde açıklasam hissettiklerimi dışarı yansıtırım.	0,686	% 12,7	0,542
	4. Öğrencilerimden bir tanesi bana oldukça saygısız ve ısrarlı bir şekilde sorular yönelttiği anda hissettiğim öfkemi doğrudan belli ederim.	0,662		
	2. Öğrencilerimden bir kısmı iyi ders anlatmadığını iddia ederek benimle tartışır o an içimden geçen duyguları öğrencilerime yansıtırım.	0,572		
	3. Bir çalışma arkadaşım toplantı sırasında öğrencilerimin kazandığı önemli bir başarı haberini bana iletmediği zaman hissettiğim mutluluğu olduğu gibi dışarı yansıtırım.	0,488		
F.3. Duygusal Sapma	11. Ders anlatırken öğrencilerden bir tanesi hatamı bulup bunu sınıfla paylaştığında benden beklenmese de; o an duygusal tepkimi net bir şekilde ortaya koyarım.	0,750	% 11,7	0,526
	15. Öğrencilerimden bir tanesi kendisine haksızlık yapıldığı için dersten kaldığını düşünerek notunu değiştirmek istese öğretmen rolümü bir kenara bırakarak hissettiğim olumsuz duyguları net bir şekilde yansıtırım.	0,628		
	14. Bir öğrencim bir soruma komik ve yanlış bir cevap verse ve sınıfta gülmeler başlasa, o an sınıfta olduğumu unutarak; ben de duygusal tepkimi ortaya koyarım.	0,487		
	12. Müdürüm ders programımda değişiklik önerilerimi kabul etmediğini bana bildirirse ve bu benim planımı alt üst etse benden öğretmen olarak beklenmese de; o an duygusal tepkimi net bir şekilde ortaya koyarım.	0,453		
F. 4. Yüzeysel Davranış	9. Müdürüm okulla ilgili (benim dışımda çoğunu oldukça mutlu edecek) bir gelişmeyi aktardığında, öyle hissetmesem de mutlu gibi görünmeye çalışırım.	0,791	% 8,57	0,300
	8. Çalışma arkadaşlarımdan birisi toplantı sırasında beni oldukça inciten şakalar yaparsa rolüm gereği öfkemi kontrol ederek; duygusal tepkimi ortaya koymaya çalışırım.	0,613		
Toplam:			% 47,4	0,650

Bu araştırmada Tablo 3.1.'de yer alan analiz için *varimax* rotasyonlu temel bileşenler yöntemi uygulanmıştır. Yapılan işlem sonucunda ulaşılan *KMO* değeri 0,699 ve *Bartlett Küresellik Testi*= $p < 0,000$ (*Chi Square*= 598; *df*= 91) bulunduğundan ölçeğin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan çalışmalarda doğal duygular boyutundan 1. madde, duygusal çelişki boyutuna ait 6, 7 ve 10. maddeler, duygusal sapma boyutuna ait 13. madde ve duygusal çaba boyutuna ait 17. madde; faktör yükleri yeterli olmadığı, binişik olduğu için analize dâhil edilmemiştir. Bu işlemlerin ardından hesaplanan Cronbach Alpha cinsinden güvenilirlik kat sayıları, alt boyutlardan derinlemesine davranış için 0,563; samimi davranış için 0,542; duygusal sapma için 0,526; yüzeysel davranış için 0,300 olarak belirlenmiştir.

Ölçeğin tamamına ait güvenilirlik katsayısı 0,650 olarak hesaplanmıştır. Açıklanan toplam varyans ise % 47,4'dir. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda 0,600 ve üzerindeki Cronbach Alpha değerleri oldukça güvenilir bulunmaktadır (Özdamar, 2004; akt. Altuntaş ve Baykal, 2010). Bu bakımdan DEÖ'nün analiz için oldukça güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

3.3.2. İş Tanımlama Ölçeği-İTÖ (Job Diagnostic Survey-JDS)

İş Tanımlama Ölçeği, Hackman ve Oldham (1975) tarafından çalışanların iş özellikleri algılarını tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir. Demirbaş'ın (2008) yüksek lisans tez çalışmasında kullandığı bu ölçek, araştırmacının izini alındıktan sonra yapılan düzenlemelerin ardından mevcut çalışmada kullanılmıştır. İTÖ, beceri çeşitliliği, işin bütünlüğü, işin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirim olmak üzere 5 boyutu saptamaya yönelik 25 madde içermektedir. İTÖ'de yer alan bu boyutlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Beceri Çeşitliliği: Beceri çeşitliliği, yapılan görevin çeşitli ölçüde ve türde beceri kullanımına müsait olmasıdır (Hackman ve Oldham, 1975). Kendini sürekli tekrarlamayan, sınırlı sayıda yeteneğe hitap etmeyen çalışmaların iş özellikleri modeli bakımından ifade edilmiş hâlidir.

İşin Bütünlüğü: İşin bütünlüğü, gerçekleştirilen görevlerin başından sonuna dek bir bütün halinde yapılmaya müsait olması demektir (Kulik ve diğ. 1987). Bitirilmeye uygun olmayan, parçalı çalışmalar iş bütünlüğünden uzaktır.

İşin Anlamlılığı: İşin anlamlılığı; bir işin başka insanların hayatını sağlık, güvenlik, mutluluk gibi hayatî yönlerden etkileme düzeyidir (Hackman ve Oldham, 1980). Çalışmaların paha biçilmez, özel olma derecesidir.

Özerklik: Özerklik; çalışanların kendi kurallarını koymas, ayarlamalara girişebilmesi ve hüküm verebilme düzeyidir (Hackman ve Oldham, 1975). İş özellikleri bakımından nitelikli çalışma ortamları, özerkliğin düşük olmadığı ortamlardır.

Geri Bildirim: Geri bildirim; çalışanların performansları hakkında elde ettikleri, açık bilgi seviyesidir. Kaliteli bir geri bildirim çalışmanın kendisinden, aracı kullanılmadan elde edilir.

Ölçekte 2, 3, 7, 9, 11, 12, 14, 18, 19, 22 ve 24, madde ters kodlanmıştır. Demirbaş (2008); yaptığı analizler sonucunda işin bütünlüğü boyutuna ait 4 maddeden 1'ini, özerklik boyutuna ait 6 maddeden 3'ünü, beceri çeşitliliği boyutuna ait 5 maddeden 2'sini, işin anlamlılığı boyutuna ait 4 maddeden 1'ini faktör yükleri düşük olduğundan elemiştir. Araştırmacı geri bildirim boyutuna ait maddeleri ise faktör yüklerini yeterli bulduğundan elememiştir. Bu işlemlerin ardından araştırmacı Cronbach Alpha cinsinden güvenilirlik kat sayılarını alt boyutlardan işin bütünlüğü için 0,260; özerklik için 0,296; işin anlamlılığı için 0,616; geri bildirim için 0,614 olarak belirlemiştir.

İTÖ, EK 2'de sunulmuştur. Bu ölçek yardımıyla elde edilen mevcut araştırmaya ait ölçümler ise Tablo 3.2.'deki gibidir.

Tablo 3. 2. Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan İş Özellikleri Boyutları ve Güvenirlik Katsayıları

Faktör Adı	Sorular	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Toplam	Güvenirlik Katsayısı (CR-Alpha)
F. 1. Beceri Çeşitliliği	5. İşim farklı nitelikte çok sayıda görev ögesini içermektedir	0,759	% 21,3	0,713
	3. İşimin içeriği oldukça rutindir ve sonuçları tahmin edilebilir niteliktedir.	0,690		
	1. İşim çok sayıda karmaşık, yetenek ve becerileri kullanmamı gerektirmektedir.	0,685		
	2. Yaptığım iş oldukça basit ve tekrarlamalı bir niteliğe sahiptir.	0,669		
	4. Çalıştığımız işte çeşitlilik ögesi ne ölçüde geniştir? Bu işte ne ölçüde farklı şeyler yapılmakta, ne ölçüde farklı yetenek ve beceriler kullanılmaktadır?	0,597		
F. 2. İşin Anlamlılığı	12. Bu işte yapılan görevlerin sonuçları, çok da önemli değildir. Görevin sonuçları herhangi bir kişiyi veya çalışmayı etkilemez.	0,841	% 15,6	0,731
	11. Genel çerçevede baktığımız zaman, işim çok da anlamlı ve önemli değildir.	0,821		
F. 3. Geri Bildirim	23. Yaptığım iş sonuçları ve göstergeleri itibarıyla onu nasıl yeniden şekillendireceğim konusunda bana bilgi verme özelliğine sahiptir.	0,793	% 13,6	0,554
	21. İşin sonuçlarına bakarak onu iyi veya kötü yaptığımızı ne kadar anlayabilirsiniz?	0,754		
F. 4. Özerklik	19. İşim inisiyatif kullanmama veya görevi farklı şekilde yapmama müsait değildir.	0,835	% 12,8	0,498
	18. İşim, bana işin nasıl yapılacağına karar verme konusunda çok az genişlik ve rahatlık sağlamaktadır.	0,742		
Toplam			% 63,4	0,662

Bu araştırmada Tablo 3.2.'de yer alan analiz için *varimax* rotasyonlu temel bileşenler yöntemi uygulanmıştır. Yapılan işlem sonucunda *KMO* değeri 0,661 ve *Bartlett Küresellik Testi*= $p < 0,000$ (*Chi Square*= 830; *df*= 55) olduğundan ölçeğin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Teoride iş özelliklerine ait boyutlar birbirinden bağımsız olduğundan boyutlara ait faktör analizlerinin ayrı ayrı yapılması daha doğru bulunmuştur (Demirbaş, 2008). Analizler sonucunda beceri çeşitliliği boyutunun orijinal ölçekte olduğu gibi beş maddeden oluştuğu görülmüştür. 14 madde faktör analizi sırasında

faktör yükü bakımından yeterli düzeyde olmadığı ve binişik olduğu için analiz dışı bırakılmıştır. Atılan maddeler şu şekildedir: iş bütünlüğü boyutuna ait 6, 7, 8 ve 9. maddeler; işin anlamlılığı boyutuna ait 10. ve 13. maddeler; özerklik boyutunda 14, 15, 16 ve 17. maddeler ve geri bildirim boyutuna ait 20, 22, 24 ve 25. maddeler. Bu işlemlerin ardından hesaplanan Cronbach Alpha cinsinden güvenilirlik kat sayıları, alt boyutlardan beceri çeşitliliği için 0,713; işin anlamlılığı için 0,731; geri bildirim için 0,554; özerklik için 0,498 olarak belirlenmiştir.

Ölçeğin tamamına ait güvenilirlik katsayısı 0,662'dir. Açıklanan toplam varyans ise % 63,4'tür. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda 0,600 ve üzerindeki Cronbach Alpha değerleri oldukça güvenilir bulunduğundan İTÖ'nün analiz için oldukça güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmiştir.

3.3.3. İş Akışı Ölçeği-İAÖ (Work related Flow-WOLF Scale)

İş akışı ölçeği (İAÖ) Bakker (2008) tarafından geliştirilmiştir. Kendini işe verme, işten zevk alma ve içsel motivasyon şeklinde üç boyuttan müteşekkildir. 13 madde içermektedir.

Ölçeğin kullanım izninin alınmasının ardından ifadeler; ana dili Türkçe olan, İngilizce'ye hâkim iki akademisyen tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Yapılan çeviri; araştırmacı, bir Türkçe ve bir de İngilizce öğretmeninden oluşan üç kişilik değerlendirme heyeti tarafından kontrol edilmiştir. Daha sonra çeviri, ana dili Türkçe olan ve ilk seferkinden farklı iki akademisyen tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Bu işlemin ardından orijinal ölçekle Türkçe'den çevrilen ölçeğin anlam bakımından birbirine uygun olduğu görülmüştür. Böylece ölçeğin aslına uygun şekilde Türkçe'ye kazandırıldığına, araştırma için kullanılabilir olduğuna kanaat getirilmiştir. İş akışı ölçeğinin boyutları aşağıdaki gibidir:

Kendini İşe Verme: Kendini işe verme; bireylerin kendilerini meşgul oldukları işe vermeleri, yaptıkları şeyin doğasına kaptırması durumudur (Csikszentmihalyi, 1990). Kendini işine vermiş bir kişi gerçek anlamda odaklanmıştır (Bakker, 2008).

İşten Zevk Alma: İşten zevk alma; eğlenceli ve motive edici olan, bireylerin kendini kolayca kaptırabildiği zevk verici aktiviteler iş akışının kilit noktasıdır. (Csikszentmihalyi, 1998). Bu bakımdan işten zevk alma akışın tatmin kaynağıdır.

İçsel İş Motivasyonu: İçsel iş motivasyonu; kökeni bireyin kendisi olan, dış unsurlardan beslenmeyen isteklenme durumudur. Akışın itici gücüdür (Asakawa, 2004).

Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır. Bakker (2008) çalışmaları sırasında farklı gruplar üzerinde uyguladığı iş akışı ölçeğine ait Cronbach Alpha cinsinden güvenilirlik kat sayılarının, alt boyutlardan kendini işe verme için 0,800; işten zevk alma için 0,900; içsel motivasyonu için 0,750 civarında olduğunu görmüştür.

İş akışı ölçeği, EK 3'te sunulmuştur. Bu ölçek yardımıyla elde edilen mevcut araştırmaya ait ölçümler, Tablo 3.3.'teki gibidir.

Tablo 3. 3. Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan İş Akışı Boyutları ve Güvenirlik Katsayıları

Faktör Adı	Sorular	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Toplam	Güvenirlik Katsayısı (CR-Alpha)
F. 1. İşten Zevk Alma	7. İş esnasında kendimi mutlu hissediyorum.	0,891	% 42,4	0,912
	8. Çalışırken kendimi neşeli hissederim.	0,858		
	6. İşimi büyük bir zevkle yaparım.	0,842		
	5. İşim bana iyi bir his verir.	0,824		
	11. Çalışıyorum çünkü zevk alıyorum.	0,799		
	9. Daha az kazansam bile bu işi yine de yapardım.	0,737		
	13. Motivasyonumu alacağım mükâfattan değil işin kendisinden alıyorum.	0,624		
	10. Boş zamanlarımda bile çalışmak istediğimi hissediyorum.	0,604		
F. 2. Kendini İşe Verme	3. Çalışırken çevremdeki her şeyi unuturum.	0,892	% 26,6	0,883
	4. Tamamen işime dalarım.	0,849		
	1. Çalışırken başka hiçbir şeyi düşünmem.	0,809		
	2. Kendimi işime kaptırırım.	0,773		
Toplam			% 69,1	0,913

Bu araştırmada Tablo 3.3.'te yer alan analiz için *varimax* rotasyonlu temel bileşenler yöntemi uygulanmıştır. Yapılan işlem sonucunda *KMO* değeri 0,916 ve *Bartlett Küresellik Testi*= $p < 0,000$ (*Chi Square*= 3445; *df*= 66) olduğundan ölçeğin faktör analizine uygun olduğu grlmştr.

Faktör analizi; bir olaya ait değişkenlerin bir araya getirilmesiyle ortak değişkenlerin gruplanması, major ve minör faktörlerin saptanması, ilişkilerden yararlanarak yeni yapılar ortaya konması işidir (zdamar, 2004; akt. etin, 2007). Ayrıca faktör analizi, bir boyut indirgeme yöntemidir (Tatlıdil, 1996). Mevcut çalışmada faktör analizi yapılırken işten zevk alma ve içsel motivasyon boyutlarına ait maddelerin tek boyut altında toplandığı grlmştr. İşten zevk alma boyutuna ait olan 5, 6, 7 ve 8. maddelerin faktör yükleri daha yüksek olduğundan ilgili boyutlara ait maddeler, işten zevk alma boyutu altında birleştirilmiştir.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda faktör yükü düşük tespit edilen 12. madde elenmiştir. Analizler sonucunda hesaplanan Cronbach Alpha cinsinden güvenirlik kat sayıları, alt boyutlardan işten zevk alma için 0,912; kendini işe verme 0,883 olarak belirlenmiştir.

Ölçeğin tamamına ait güvenirlik katsayısı 0,913 olarak hesaplanmıştır. Açıklanan toplam varyans ise % 69,1'dir. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda 0,600 ve zerindeki Cronbach Alpha değerleri oldukça güvenilir bulunduğundan İA'nn analiz için oldukça güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

lme araçları uygulama alanının genişliği ve cevaplayıcıların iş yoğunluğu düşünülerek gereğinden fazla çoğaltılmıştır. Elbistan ilçesinin tamamı üzerinde uygulanan alışma Kahramanmaraş Valiliği'nden alınan izinle araştırmacı tarafından bizzat gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında 500 lme aracı öğretmenlere dağıtılmıştır. Gerekli düzeltmelerin yapılması ve eksik demografik bilgilerin doldurulması verilerin toplanması sırasında yapılmıştır. 57 farklı okulda uygulanan

ölçme araçlarından 414 (geri dönüş oranı= % 82,8) adedi katılımcılar tarafından doldurulduktan sonra araştırmacı tarafından teslim alınmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi için en başta veri toplama araçları incelenmiştir. Çok fazla cevaplanmamış soru bulunan 14 adet ölçme aracı değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ters kodlanması gereken maddelerin düzenlenmesinin ardından eksik verilerin girişleri, SPSS (22.0) yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların Z puanları yardımıyla uç (aykırı) değerler temizlenmiş, hata varyansını artırıcı etkiler giderilmeye çalışılmıştır (Osborne ve Amy, 2004; akt. Koğar, 2010).

Böylece 400 adet ölçme aracı, yapılacak analizler için uygun hâle getirilmiştir. Değişkenlere ait boyutlar ve alt boyutlar arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi için önce *korelasyon* ve *regresyon* analizleri yapılmıştır. Bu incelemelerin ardından değişkenler arasındaki *aracılık etkisi* incelenmiştir.

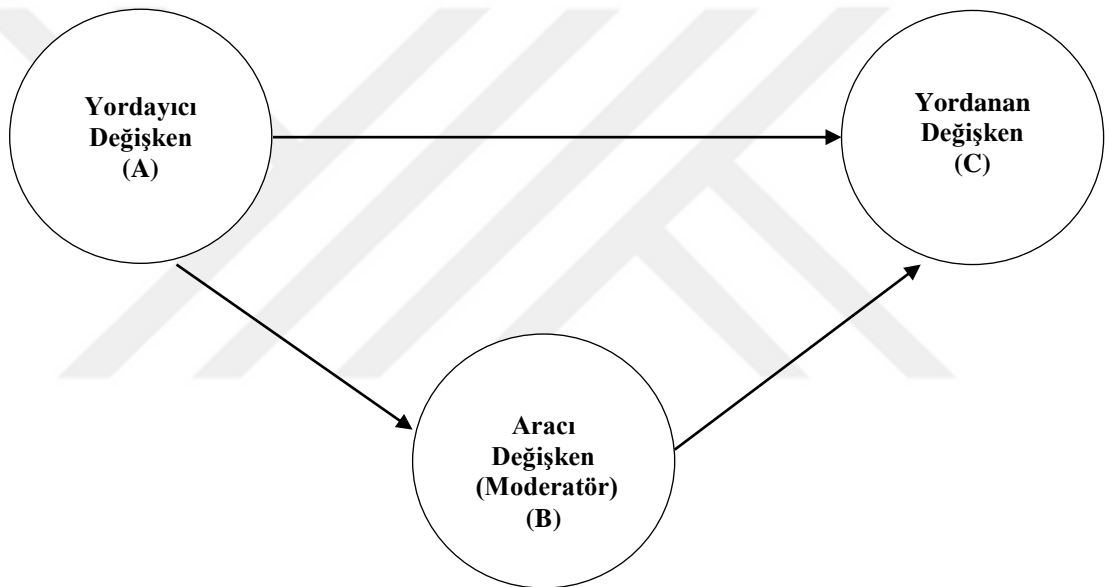
Korelasyon analizi; iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin, bu değişkenlere müdahale edilmeden açığa çıkarıldığı inceleme yöntemidir (Büyüköztürk ve diğ., 2013). İlişkileri incelenen değişkenler arasındaki korelasyonun pozitif ya da negatif yönlü anlamlılığı arttıkça değişkenlerin birbiri üzerindeki etkileri daha iyi anlaşılabilir.

Regresyon analizleri kapsamında yapılan yordama, bir olgunun açıklanmasının ilk basamağıdır. Açıklama yapabilmek için ise neden ya da nedenlerin tespit edilmesi gerekir. Açıklamanın üç önemli şart vardır: olayların iki ya da daha fazla değişime bağlı olarak değişimi (covariation), ilişkinin ortaya çıkma zamanı ve olası alternatif nedenlerin elenmesi (elimination of plausible alternative causes) (Tanrıoğen, 2011). Bir değişkenin diğerine bağlı olarak değişmesi kuralı da yordamanın temel ilkesidir (Shaugnessy ve Zechmeiser, 1997; akt. Tanrıoğen, 2011). Bir bilimsel çalışmada, çalışmaya etkisi olabilecek önemli değişkenlerin etkisinin kontrol altına alınmaması ölçümlenen değerlerin hatalardan arınıklığına gölge düşürür (Tanrıoğen, 2011). Bu yüzden regresyon analizleri için en başta katılımcılara

ait cinsiyet, medeni hâl, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. Ardından regresyon analizleri yapılmıştır.

Aracılık etkisinin kanıtlanabilmesi için;

1. A'nın C'yi anlamlı şekilde yordaması,
2. A'nın B'yi yordaması,
3. A'nın etkisinin kontrol edilmesi ile B'nin C'yi yordaması,
4. B'nin kontrol edilmesi ile A'nın C'yi yordamasında anlamlı bir düşüş olması ya da istatistiksel olarak anlamsızlık bulunması gerekir.



Şekil 3. 1. Baron ve Kenny (1986) Aracılık Etkisi Modeli

A'nın C'yi yordamasında anlamsızlık bulunduğunda B *tam aracılık*, A'nın C'yi yordamasında anlamlı bir düşüş bulunduğunda ise *kısmî aracılık* söz konusu olmuş olur. Bu araştırmada aracılık etkisinin tespit edilmesi için kullanılan hesaplama yöntemi Sobel (1982) tarafından geliştirilen *Sobel Testi*'dir (Preacher ve Hayes, 2004). Sobel Testi, aracılık etkisinin ne ölçüde anlamlı olduğunun bulunmasına yarar (Usta, 2009). Sobel Testi'nde z değeri aşağıdaki formülle hesaplanır:

$$z = (a \times b) / \sqrt{(b^2 \times (S_a)^2) + (a^2 \times (S_b)^2)}$$

Formüldeki; a: A'nın B'yi yordamasında standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S_a: a'nın standart hatası, b: A'nın kontrol edilerek B'nin C'yi yordamasında standardize edilmemiş regresyon katsayısı ve S_b: b'nin standart hatası olarak ifade edilmektedir (MacKinnon, Warsi ve Dwyer, 1957; akt. Savaş, 2012).

3.6. Araştırmanın Deseni ve Modeli

Araştırma kapsamında yapılan incelemelerde, daha evvel iş akışı hakkında yapılan deneysel ya da kavramsal herhangi bir ulusal çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca yine ulusal literatür taramalarında duygusal emek ve iş özellikleri arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen bir araştırma ile de karşılaşılmamıştır. Ancak kavramsal içeriği iş özellikleriyle ilgili olan çeşitli duygusal emek çalışmalarına rastlanmıştır (Oral ve Köse, 2011; Ünlü ve Yürür, 2011; Begenirbaş ve Çalışkan, 2014; Kaya, 2014 ve Bağcı ve Bursalı, 2015).

Araştırılan yabancı kaynaklarda ise iş özellikleri ve iş akışı arasında dikkat çekici ilişkiler olduğunu gösteren bulgularla karşılaşmıştır (Eisenberger ve diğ., 2005; Le Roux, 2005; Demerouti, 2006; Swart, 2006; Bakker, 2008; Brinkhuis, 2008; Fullagar ve Kelloway, 2009; Makikangas ve diğ., 2010; Maeran ve Cangiano, 2013; Colombo ve Zito, 2014 ve Wang, 2014). Aynı zamanda duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı (Visagie, 2007); duygusal emek ve iş akışı (Vergel ve Munoz, 2013) arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara da rastlanmıştır.

Bu bakımdan bu çalışmada önce korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ardından bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişki incelenecektir. Bu inceleme; boyutlar ve alt boyutlar arasındaki ilişkiye demografik değişkenlerin etkilerinin de dâhil edildiği, hiyerarşik çoklu regresyon analizleriyle yapılacaktır. Son olarak da çalışmada iş akışı aracılığıyla iş özelliklerinin duygusal emek üzerindeki etkisi incelenmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bilgilere yer verilecektir. Bu kapsamda önce katılımcıların demografik bulgulardan bahsedilecektir. Ardından çalışmanın alt problemlerine ait bulgulara yer verilecektir.

4.1. Demografik Bulgular

Bu kısımda, araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, yaş medeni hâli, öğrenim durumu, kıdem ve branş bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 4. 1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Bay	228	57
	Bayan	172	43
Toplam		400	100

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi araştırma örnekleminde bulunan kişilerin 228'ini baylar oluşturmaktadır (% 57). Bayanların sayısı ise 172'dir (% 43).

Tablo 4. 2. Katılımcıların Yaş Aralıklarına Göre Dağılımları

Değişken	Kategori	N	%
Yaş	20-30 Yaş Arası	180	45
	31-40 Yaş Arası	166	41,5
	41-65 Yaş Arası	54	13,5
Toplam		400	100

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımları incelendiğinde 180 kişinin (% 45) 20-30 yaş arası öğretmenlerden oluşturduğu göze çarpmaktadır. Bu grubun ardından 166 kişiyle (% 41,5) 31-40 yaş arası katılımcılar

gelmektedir. 41-65 yaş arasında olan grup ise 54 kişiyle (% 13,5) katılımcıların en küçük yaş grubunu oluşturmaktadır.

Tablo 4. 3. Katılımcıların Medeni Hâllerine Göre Dağılımları

Değişken	Kategori	N	%
Medeni Hâl	Evli	281	70,3
	Bekâr	119	29,8
Toplam		400	100

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde 281'inin (% 70,3) evli olduğu görülmektedir. Bekâr olanların sayısı ise 119'dur (% 29,8).

Tablo 4. 4. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Değişken	Kategori	N	%
Öğrenim Durumu	Lisans	369	92,3
	Yüksek Lisans	31	7,8
Toplam		400	100

Araştırmaya katılanların 369'u (% 92,3) öğrenim durumlarının belirlenmesine dönük olan soruya *lisans* şeklinde cevap vermişlerdir. 400 katılımcıdan 31'i ise (% 7,8)'i bu soruya *yüksek lisans* şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 4. 5. Katılımcıların Kıdem Aralıklarına Göre Dağılımları

Değişken	Kategori	N	%
Kıdem	5 Yıl ve Altı	146	36,5
	6-10 Yıl Arası	116	29
	11-15 Yıl Arası	75	18,8
	16-20 Yıl Arası	43	10,8
	21 Yıl ve Üzeri	20	5
Toplam		400	100

Kıdemle ilgili soruya cevap veren katılımcıların 146'sı (% 36,5) 5 yıl ve altında bir çalışma deneyimine sahip olduklarını belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların

116'sı (% 29) 6-10 yıl, 75'i (% 18,8) 11-15 yıl, 43'ü (% 10,8) 16-20 yıl ve 20'si (% 5) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4. 6. Katılımcıların Branşlarına Göre Dağılımları

Değişken	Kategori	N	%
Alan	Sınıf Öğretmenliği	157	39,3
	Türkçe Öğretmenliği	36	9
	Matematik Öğretmenliği	34	8,5
	İngilizce Öğretmenliği	33	8,3
	Sosyal Bilgiler Öğretmenliği	30	7,5
	Fen Bilimleri Öğretmenliği	22	5,5
	Okul Öncesi Öğretmenliği	18	4,5
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenliği	15	3,5
	Rehberlik Öğretmenliği	14	3,5
	Beden Eğitimi Öğretmenliği	10	2,5
	Özel Eğitim Öğretmenliği	8	2
	Bilişim Teknolojileri Öğretmenliği	7	1,8
	Görsel Sanatlar Öğretmenliği	7	1,8
	Teknoloji ve Tasarım Öğretmenliği	7	1,8
	Müzik Öğretmenliği	2	0,5
Toplam		400	100

Araştırmaya katılanların görev yaptıkları branşlara göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların 157'sinin (% 39,3) sınıf öğretmeni olduğu görülmektedir. Bu bakımdan, sınıf öğretmenleri araştırmanın en büyük branş grubudur. Türkçe, matematik, İngilizce, sosyal bilgiler ve fen bilimleri öğretmenlerinin toplam sayısı ise 170'dir (% 42,3). Katılımcıların geriye kalan kısmını oluşturan 73 kişi (% 18,4), diğer branşlara mensup öğretmenler tarafından oluşturulmaktadır. Örneklemin en küçük branş grubu ise 2 kişinin (% 0,5) dâhil olduğu müzik öğretmenlerinden oluşmaktadır.

4.2. Alt Problemlere Ait Bulgular

Bu kısımda, alt problemlere ait bulgulara yer verilmiştir. Korelasyon analizi, regresyon analizleri ve aracılık etkisi de bu kısımda yer almaktadır.

4.2.1. Duygusal Emek, İş Özellikleri ve İş Akışı ve Alt Boyutlarına Ait Puanlar

Tablo 4. 7. Katılımcıların Duygusal Emek, İş Özellikleri, İş Akışı Boyutlarına ve Alt Boyutlarına Ait Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Puanları

Değişkenler	\bar{X}	SS	Std. Hata
Duygusal Emek	3,31	0,474	0,023
Samimi Davranış	3,62	0,725	0,036
Yüzeysel Davranış	2,99	0,887	0,044
Duygusal Sapma	2,83	0,769	0,038
Derinlemesine Davranış	3,64	0,660	0,033
İş Özellikleri	3,88	0,497	0,024
Beceri	3,81	0,744	0,037
İşin Anlamlılığı	4,55	0,795	0,039
Özerklik	3,35	0,956	0,047
Geri Bildirim	3,92	0,747	0,037
İş Akışı	3,80	0,741	0,037
Kendini İşe Verme	3,67	0,869	0,043
İşten Zevk Alma	3,86	0,824	0,041

Araştırmanın 1. alt problemi olan “**Öğretmenlerin duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı ortalama puanlarından en yüksek ve düşük olanları hangi boyutlara aittir?**” sorusu, Tablo 4.7.’de cevaplanmıştır. En dikkat çekici değerlerin aritmetik ortalamalara ait olduğu görülmektedir. İş özellikleri alt boyutlarından olan işin anlamlılığının, araştırmanın en yüksek ortalama değerine sahip olduğu görülmektedir ($\bar{X}= 4,55$). Ayrıca duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranış ($\bar{X}= 3,64$) ve iş akışı alt boyutlarından işten zevk alma ($\bar{X}= 3,86$), aritmetik ortalamalarıyla yine dikkat çekmektedirler. İlgili değerlere bakılarak katılımcıların yaptıkları işi son derece anlamlı buldukları, derinlemesine davranış gösterimlerinin ve işten zevk almalarının orta seviyenin üzerinde olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların ortalama duygusal sapma değerleri, diğer değerlerden daha dūřuktur ($\bar{X}= 2,83$). Bu değerden, katılımcıların hissettikleri duyguları hięe sayma davranışına fazla girmedikleri anlaşılabilir.

4.2.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi için öncelikle araştırmaya katılan bireylerin ortalama puanları belirlenmiştir. Sonrasında bu bilgiler yardımıyla araştırmaya ait Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Araştırmanın 2. alt problemi olan **“Duygusal emek, iş özellikleri ve iş akışı arasında korelasyon var mıdır?”** sorusu, Tablo 4.8.’de cevaplanmıştır.

Tablo 4. 8. Öğretmenlerin Duygusal Emek, İş Özellikleri, İş Akışı Boyutlarına ve Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Tablosu

	Duygusal Emek	Samimi Davranış	Yüzeysel Davranış	Duygusal Sapma	Derinlemesine Davranış	İş Özellikleri	Beceri Çeşitliliği	İşin Anlamlılığı	Özerklik	Geri Bildirim	İş Akışı	Kendini İşe Verme	İşten Zevk Alma
Duygusal Emek	1												
Samimi Davranış	0,704**	1											
Yüzeysel Davranış	0,455**	0,095	1										
Duygusal Sapma	0,718**	0,377**	0,120*	1									
Derinlemesine Davranış	0,597**	0,166**	0,226**	0,143**	1								
İş Özellikleri	-0,082	-0,070	-0,095	-0,236**	0,209**	1							
Beceri Çeşitliliği	-0,004	-0,028	-0,066	-0,085	0,165**	0,811**	1						
İşin Anlamlılığı	-0,141**	-0,056	-0,078	-0,215**	0,011	0,533**	0,174**	1					
Özerklik	-0,151**	-0,097	-0,102*	-0,222**	0,054	0,486**	0,096	0,214**	1				
Geri Bildirim	0,052	-0,001	0,029	-0,138**	0,274**	0,450**	0,168**	0,178**	0,030	1			
İş Akışı	0,175**	0,031	0,092	-0,029	0,378**	0,226**	0,187**	0,019	0,170**	0,124*	1		
Kendini İşe Verme	0,175**	0,041	0,055	0,000	0,358**	0,201**	0,209**	-0,009	0,130**	0,058	0,771**	1	
İşten Zevk Alma	0,144**	0,020	0,095	-0,039	0,322**	0,198**	0,141**	0,030	0,160**	0,136**	0,942**	0,513**	1

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Tablo 4.8.'deki korelasyon tablosu incelendiğinde duygusal emeğin, kendisine ait alt boyutlardan samimi davranış ($r= 0,704$; $p<0,01$) ve duygusal sapma ($r= 0,718$; $p<0,01$) ile yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında duygusal emek, iş özellikleri alt boyutlarından işin anlamlılığı ($r= -0,141$; $p<0,01$) ve özerklik ($r= -0,151$; $p<0,01$) ile düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içindedir. Ayrıca duygusal emekle, iş akışı ve iş akışına ait alt boyutlar arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Duygusal emek alt boyutlarından samimi davranışa ait en dikkat çekici korelasyon, duygusal emeğin diğer bir boyutu olan duygusal sapma ($r= 0,377$; $p<0,01$) iledir. İki alt boyut arasında orta düzeyden daha düşük, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Ayrıca samimi davranış alt boyutunun diğer boyutlar ve onlara ait alt boyutlarla herhangi anlamlı bir korelasyon içinde olmadığı görülmektedir.

Duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranış, duygusal emeğin diğer bir alt boyutu olan derinlemesine davranış ile ($r= 0,226$; $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bunun yanında yüzeysel davranış, iş özellikleri alt boyutlarından özerklik ($r= -0,126$; $p<0,05$) ile düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içindedir. Yüzeysel davranış alt boyutunun diğer boyutlar ve onlara ait alt boyutlarla herhangi anlamlı bir korelasyon içinde olmadığı görülmektedir.

Duygusal emek alt boyutlarından duygusal sapmanın diğer boyutlar ve alt boyutlarla ilişkileri incelendiğinde iş özellikleriyle ($r= -0,236$; $p<0,01$) olan düşük düzeyli negatif yönlü ve anlamlı korelasyonu göze çarpmaktadır. Duygusal sapmayla iş akışı arasında herhangi anlamlı bir korelasyon bulunamaması da dikkate çekmektedir.

Duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranışın, iş akışı ($r= 0,378$; $p<0,01$) ile orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olması analizin dikkat çekici başka bir sonucudur. Derinlemesine davranış, iş akışı alt boyutlarıyla da aynı düzeyde ve yönde bir ilişkiye sahiptir.

İş özellikleri, kendisine ait alt boyutların tamamı ile pozitif yönlü bir korelasyon içindedir. Ancak beceri çeşitliliği ($r= 0,811$; $p<0,01$), ile sahip olduğu

yüksek düzeydeki, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilen korelasyonlar içinde en çarpıcı olanıdır.

İş özellikleri alt boyutlarından beceri çeşitliliği, genel manada iş akışı ile pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyona sahiptir. Fakat en ciddi ilişki içinde bulunduğu alt boyut, iş akışının kendini işe verme alt boyutudur ($r= 0,209$; $p<0,01$).

İş özellikleri alt boyutlarından işin anlamlılığı, iş özelliklerinin diğer boyutlarından özerklik ($r= 0,214$; $p<0,01$) ile düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içindedir. Ayrıca işin anlamlılığı, iş akışı ve iş akışına ait alt boyutlarla herhangi anlamlı bir korelasyona sahip değildir.

İş özellikleri alt boyutlarından özerklik, iş özellikleri alt boyutlarından geri bildirim ile herhangi anlamlı bir korelasyona sahip değildir. Bununla beraber özerklik; iş akışıyla ve iş akışına ait alt boyutlarla düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içindedir.

İş özellikleri alt boyutlarından geri bildirim; iş akışıyla ve iş akışı alt boyutlarıyla düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyona sahiptir. Bu ilişkilerden en dikkat çekici olanı ise işten zevk alma alt boyutuyla ($r= 0,136$; $p<0,01$).

İş akışı, kendisinin alt boyutları olan kendini işe verme ($r= 0,771$; $p<0,01$) ve işten zevk alma ($r= 0,942$; $p<0,01$) ile yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Ayrıca iş akışı alt boyutlarından kendini işe verme, işten zevk alma ($r= 0,513$; $p<0,01$) ile orta düzeyden yüksek, pozitif yönlü ve anlamlı bir korelasyona sahiptir.

4.2.3. Regresyon Analizleri

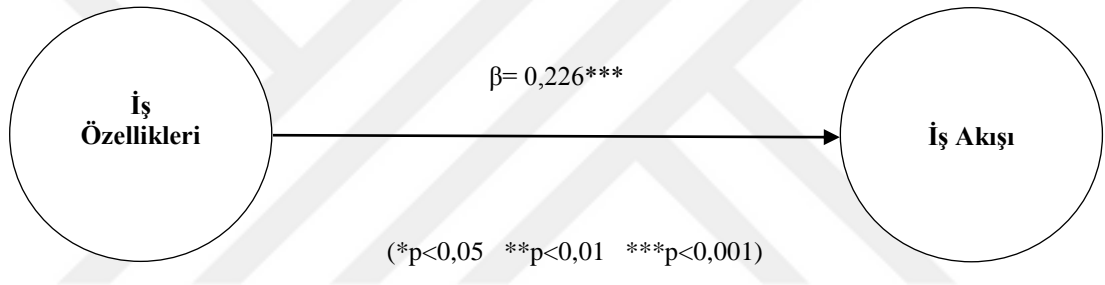
Regresyon analizleri iki adımda yapılmıştır. Analizin birinci adımında katılımcılara ait demografik değerler kontrol edilmiştir. İkinci adımda ise bağımsız değişkenler, *enter* yöntemiyle regresyona eklenmiştir.

Alt boyutları kapsayan bazı analizlerde *enter* yöntemi kullanılmadan önce *stepwise* yöntemi kullanılmıştır. Bu sayede hangi boyutların analize dâhil

edilebileceği tespit edilmiştir. Bu işlemin ardından *enter* yöntemiyle ilgili bağımsız değişken ya da değişkenlerin regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

4.2.3.1. İş Özelliklerinin İş Akışını Yordaması

Bu kısımda iş özelliklerinin iş akışı üzerindeki yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hâl, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 1. İş Özelliklerinin İş Akışı Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 3. alt problemi olan “İş özellikleri iş akışını yordamakta mıdır?” sorusu, Şekil 4.1.’de cevaplanmıştır. İş özelliklerinin öğretmenlerin iş akışını pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,226$; $p < 0,001$). Yani 1 birimlik iş özellikleri artışı, öğretmenlerin iş akışı deneyimlerini tecrübe etmesinde 0,226 birimlik artış sağlamaktadır.

Tablo 4. 9. İş Özelliklerinin İş Akışını Yordamasına İlişkin
Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İş Akışı								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	2,13	0,411		5,19	0,000	6,19	0,073
	Cinsiyet (Dummy)	0,261	0,077	0,174	3,40	0,001		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,117	0,092	0,072	1,26	0,207		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,003	0,135	-0,001	-0,023	0,982		
	Yaş	0,054	0,016	0,490	3,48	0,001		
2. Adım	Sabit	0,750	0,496		1,51	0,131	22,57	0,124
	Cinsiyet (Dummy)	0,236	0,075	0,158	3,14	0,002		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,136	0,090	0,084	1,50	0,132		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,010	0,131	-0,004	-0,076	0,940		
	Yaş	0,058	0,015	0,520	3,79	0,000		
	İş Özellikleri	0,338	0,071	0,226	4,75	0,000		

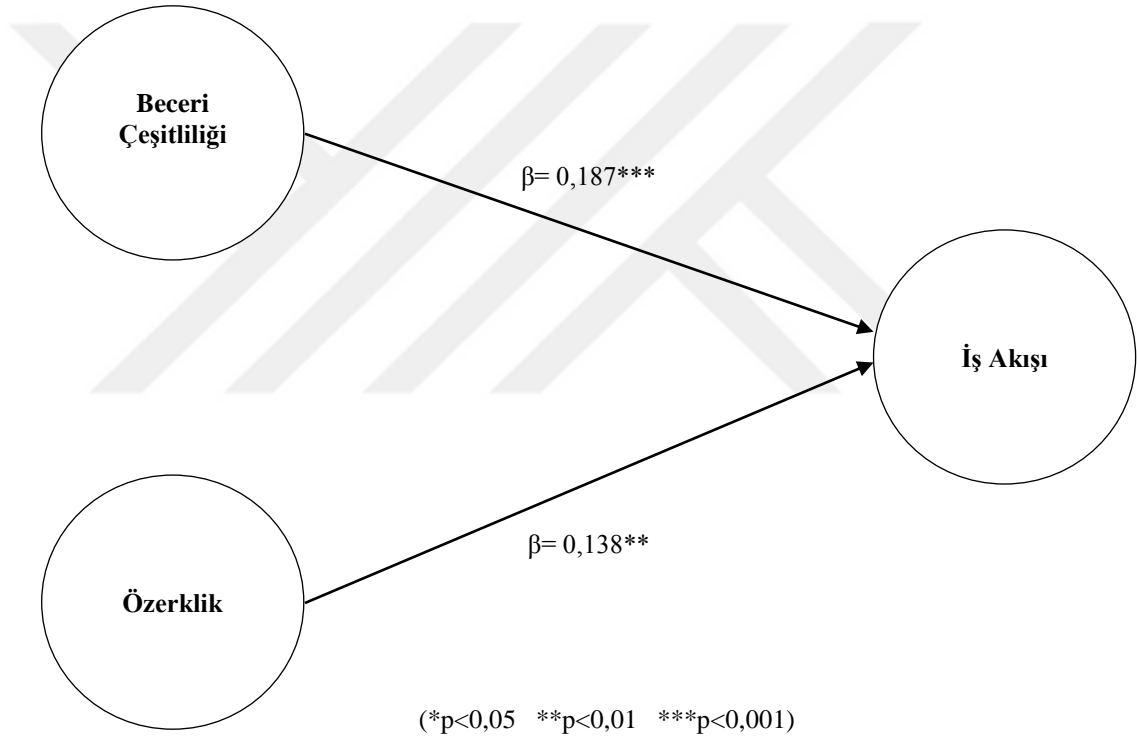
(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik doğrusal regresyon analizi sonucunda iş özelliklerinin iş akışını anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,226$; $p < 0,001$). İş akışına ait varyansın % 5'i iş özellikleri tarafından açıklanmaktadır ($\Delta R^2 = 0,050$; $p < 0,001$).

Demografik değişkenlerden cinsiyetin ve yaşın varyans üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur ($r^2 = 0,073$; $p < 0,01$). Bayanların baylara göre daha fazla iş akışı deneyimi yaşadığı görülmektedir ($\beta = 0,174$; $p < 0,01$). Ayrıca yaşın artması, yaşanan iş akışı deneyimini artırmaktadır ($\beta = 0,490$; $p < 0,01$). Bu bakımdan varyans, iş özellikleri; cinsiyet ve yaş tarafından açıklanmaktadır ($F = 22,5$; $p < 0,001$).

4.2.3.2. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Beceri Çeşitliliğinin ve Özerkliğinin, İş Akışını Yordaması

Bu kısımda iş özellikleri alt boyutlarından beceri çeşitliliğinin ve özerkliğinin, katılımcıların iş akışını yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hâl, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 2. Beceri Çeşitliliğinin ve Özerkliğin İş Akışı Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 3. alt problemi olan “**İş özellikleri iş akışını yordamakta mıdır?**” sorusu, Şekil 4.2.’de cevaplanmıştır. Beceri çeşitliliğinin ($\beta = 0,187$; $p < 0,001$) ve özerkliğin ($\beta = 0,138$; $p < 0,01$) öğretmenlerin iş akışını pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Yani, 1 birimlik beceri çeşitliliği artışı, öğretmenlerin iş akışı deneyimlerini tecrübe etmesini 0,187 birim, 1 birimlik özerklik artışı da 0,138 birim artırmaktadır.

Tablo 4. 10. Beceri Çeşitliliğinin ve Özerliğin İş Akışını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İş Akışı								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	2,13	0,411		5,19	0,000	6,19	0,073
	Cinsiyet (Dummy)	0,261	0,077	0,174	3,40	0,001		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,117	0,092	0,072	1,26	0,207		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,003	0,135	-0,001	-0,023	0,982		
	Yaş	0,054	0,016	0,490	3,48	0,001		
2. Adım	Sabit	0,984	0,459		2,14	0,033	13,1	0,132
	Cinsiyet (Dummy)	0,245	0,075	0,164	3,28	0,001		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,123	0,090	0,076	1,37	0,171		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,006	0,131	-0,002	-0,049	0,961		
	Yaş	0,058	0,015	0,524	3,82	0,000		
	Beceri Çeşitliliği	0,187	0,047	0,187	3,93	0,000		
	Özerklik	0,107	0,037	0,138	2,89	0,004		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

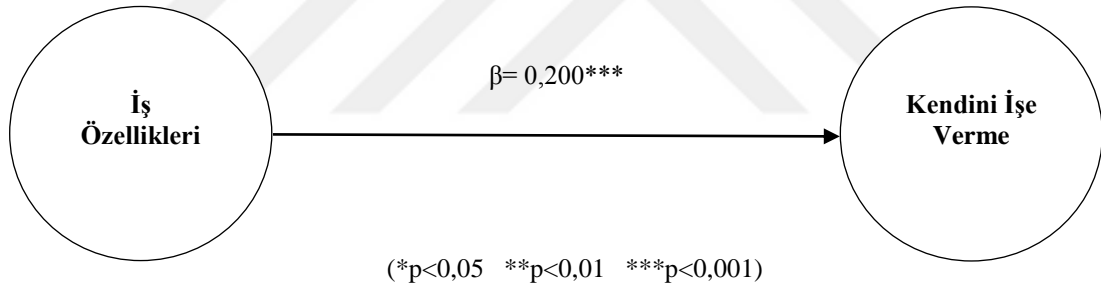
Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda beceri çeşitliliğinin ($\beta=0,187$; $p<0,001$) ve özerkliğin ($\beta=0,138$; $p<0,01$) iş akışını anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. İş akışına ait varyansın % 5,9'u iş özelliklerinin alt boyutları olan beceri çeşitliliği ve özerklik tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2=0,059$; $p<0,001$).

Demografik değişkenlerden cinsiyetin ve yaşın varyans üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur ($r^2=0,073$; $p<0,01$). Bayanların baylara göre daha fazla

iş akışı deneyimi yaşadığı görülmektedir ($\beta = 0,174$; $p < 0,01$). Ayrıca yaşın artması, yaşanan iş akışı deneyimlerini artırmaktadır ($\beta = 0,490$; $p < 0,01$). Bu bakımdan varyans beceri çeşitliliği, özerklik; cinsiyet ve yaş tarafından açıklanmaktadır ($F = 13,1$; $p < 0,001$).

4.2.3.3. İş Özelliklerinin, İş Akışı Alt Boyutlarından Kendini İşe Vermeyi Yordaması

Bu kısımda iş özelliklerinin, iş akışı alt boyutlarından kendini işe vermeyi yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hâl, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 3. İş Özelliklerinin Kendini İşe Verme Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 3. alt problemi olan “İş özellikleri iş akışını yordamakta mıdır?” sorusu, Şekil 4.3.’te cevaplanmıştır. İş özelliklerinin öğretmenlerin kendini işe vermelerini pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,226$; $p < 0,001$). Yani, 1 birimlik iş özellikleri artışı öğretmenlerin kendilerini işe vermelerinde 0,200 birimlik artış sağlamaktadır.

Tablo 4. 11. İş Özelliklerinin İş Akışının Alt Boyutlarından Kendini İşe Vermeyi Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Kendini İşe Verme								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	2,02	0,482		4,20	0,000	6,29	0,070
	Cinsiyet (Dummy)	0,367	0,090	0,209	4,07	0,000		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,104	0,108	0,055	0,961	0,337		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,108	0,158	-0,033	-0,681	0,496		
	Yaş	0,055	0,018	0,422	2,99	0,003		
2. Adım	Sabit	0,580	0,585		0,992	0,322	17,6	0,110
	Cinsiyet (Dummy)	0,340	0,088	0,194	3,85	0,000		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,124	0,106	0,065	1,16	0,244		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,115	0,155	-0,035	-0,741	0,459		
	Yaş	0,059	0,018	0,449	3,25	0,001		
	İş Özellikleri	0,352	0,084	0,200	4,19	0,000		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

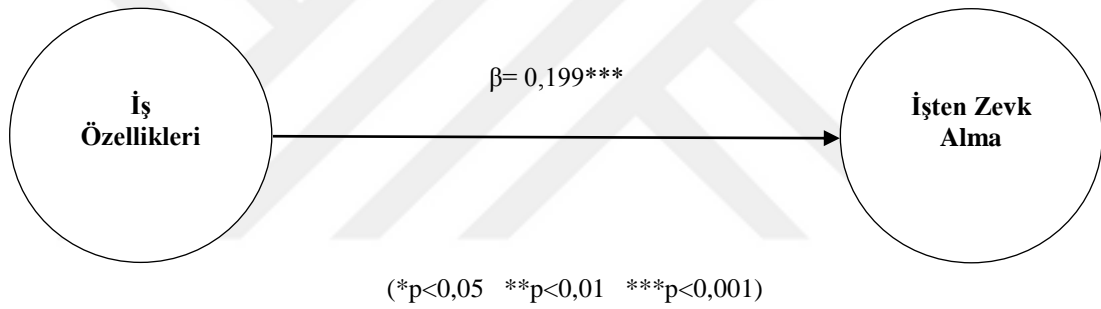
Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda iş özelliklerinin kendini işe vermeyi anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,200$; $p < 0,001$). Kendini işe vermeye ait varyansın % 4'ü iş özellikleri tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2 = 0,040$; $p < 0,001$).

Demografik değişkenlerden cinsiyetin ve yaşın varyans üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur ($r^2 = 0,070$; $p < 0,01$). Bayanların baylara göre kendilerini işlerine daha fazla verdikleri görülmektedir ($\beta = 0,204$; $p < 0,001$). Ayrıca yaşın artması, bireylerin kendilerini işlerine vermesini artırmaktadır ($\beta = 0,422$; $p < 0,01$).

Bu bakımdan varyans iş özellikleri; cinsiyet ve yaş tarafından açıklanmaktadır ($F=17,6$; $p<0,001$).

4.2.3.4. İş Özelliklerinin, İş Akışı Alt Boyutlarından İçsel İş Motivasyonunu Yordaması

Bu kısımda iş özelliklerinin, iş akışı alt boyutlarından işten zevk almayı yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hâl, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 4. İş Özelliklerinin İçsel İş Motivasyonu Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 3. alt problemi olan “İş özellikleri iş akışını yordamaktadır mıdır?” sorusu, Şekil 4.4.’te cevaplanmıştır. İş özelliklerinin öğretmenlerin işlerinden zevk almalarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta= 0,199$; $p<0,001$). Yani, 1 birimlik iş özellikleri artışı öğretmenlerin işten zevk almalarında 0,199 birimlik artış sağlamaktadır.

Tablo 4. 12. İş Özelliklerinin İş Akışı Alt Boyutlarından İçsel İş Motivasyonunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İşten Zevk Alma								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	T	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	2,19	0,463		4,74	0,000	4,22	0,051
	Cinsiyet (Dummy)	0,208	0,086	0,125	2,41	0,016		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,123	0,104	0,068	1,18	0,237		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,049	0,152	0,016	0,324	0,746		
	Yaş	0,054	0,018	0,438	3,07	0,002		
2. Adım	Sabit	0,835	0,562		1,48	0,138	16,8	0,090
	Cinsiyet (Dummy)	0,183	0,085	0,110	2,16	0,031		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,142	0,102	0,079	1,38	0,166		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,042	0,149	0,014	0,285	0,776		
	Yaş	0,058	0,017	0,465	3,32	0,001		
	İş Özellikleri	0,331	0,081	0,199	4,10	0,000		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

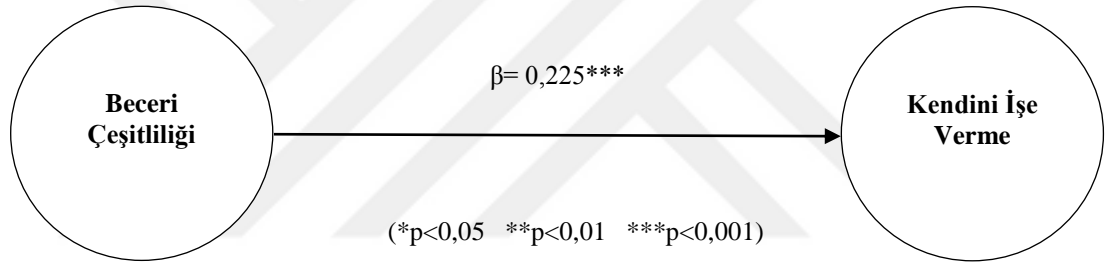
Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda iş özelliklerinin katılımcıların işten zevk almayı anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta= 0,199$; $p<0,001$). İşten zevk almaya ait varyansın % 3,9'u iş özellikleri tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2= 0,039$; $p<0,001$).

Demografik değişkenlerden cinsiyet ve yaş varyans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($r^2= 0,051$; $p<0,05$). Bayanların baylara göre daha yüksek işten zevk alma seviyelerine sahip oldukları görülmüştür ($\beta= 0,125$; $p<0,05$). Ayrıca yaşın artması, bireylerin işten zevk almaları artırmaktadır ($\beta= 0,438$;

$p<0,01$). Bu bakımdan varyans iş özellikleri; cinsiyet ve yaş tarafından açıklanmaktadır ($F= 16,8; p<0,001$).

4.2.3.5. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Beceri Çeşitliliğinin, İş Akışı Alt Boyutlarından Kendini İşe Vermeyi Yordaması

Bu kısımda iş özellikleri alt boyutlarından beceri çeşitliliğinin, iş akışı alt boyutlarından kendini işe vermeyi yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hâl, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 5. Beceri Çeşitliliğinin Kendini İşe Verme Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 3. alt problemi olan “İş özellikleri iş akışını yordamakta mıdır?” sorusu, Şekil 4.5.’te cevaplanmıştır. Beceri çeşitliliğinin öğretmenlerin kendini işe vermelerini pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta= 0,225; p<0,001$). Yani, 1 birimlik beceri çeşitliliği artışı öğretmenlerin kendini işe vermelerinde 0,225 birimlik artış sağlamaktadır.

Tablo 4. 13. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Beceri Çeşitliliğinin İş Akışı Alt Boyutlarından Kendini İşe Vermeyi Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Kendini İşe Verme								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR ²
1. Adım	Sabit	2,02	0,482		4,20	0,000	6,29	0,074
	Cinsiyet (Dummy)	0,367	0,090	0,209	4,07	0,000		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,104	0,108	0,055	0,961	0,337		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,108	0,158	-0,033	-0,681	0,496		
	Yaş	0,055	0,018	0,422	2,99	0,003		
2. Adım	Sabit	0,919	0,525		1,75	0,081	22,3	0,124
	Cinsiyet (Dummy)	0,359	0,088	0,205	4,10	0,000		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,111	0,105	0,059	1,05	0,292		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,144	0,154	-0,044	-0,937	0,349		
	Yaş	0,060	0,018	0,462	3,36	0,001		
	Beceri Çeşitliliği	0,263	0,056	0,225	4,73	0,000		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

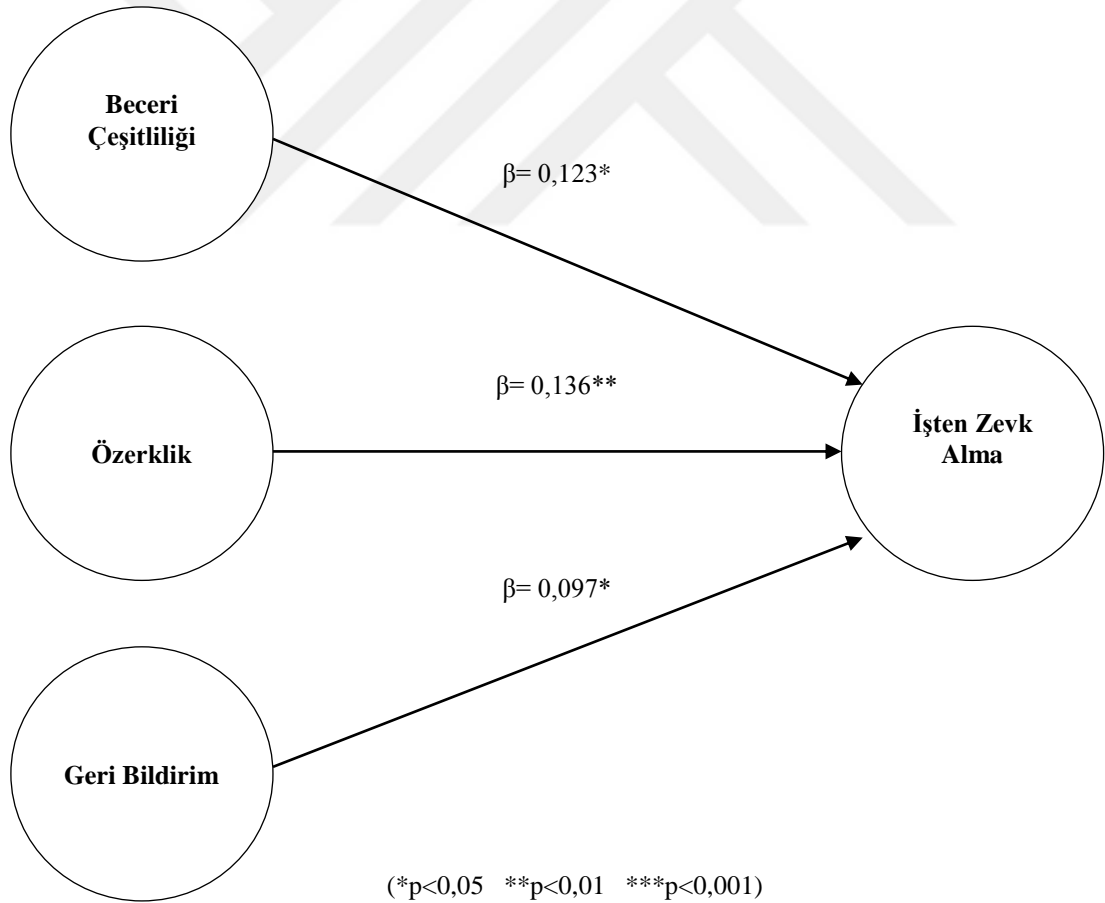
Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda beceri çeşitliliğinin kendini işe vermeyi anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta= 0,225$; $p<0,001$). Kendini işe vermeye ait varyansın % 5'i iş özellikleri tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2= 0,050$; $p<0,001$).

Demografik değişkenlerden cinsiyetin ve yaşın varyans üzerinde anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir ($r^2= 0,074$; $p<0,001$). Bayanların baylara göre kendilerini işine daha fazla verdiği görülmektedir ($\beta= 0,209$; $p<0,001$). Ayrıca yaşın artması, bireylerin kendini işine vermesini artırmaktadır ($\beta= 0,422$; $p<0,01$). Bu

bakımdan varyans beceri çeşitliliği; cinsiyet ve yaş tarafından açıklanmaktadır ($F=22,3$, $p<0,001$).

4.2.3.6. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Beceri Çeşitliliğinin, Özerkliğın ve Geri Bildirimin İş Akışı Alt Boyutlarından İşten Zevk Almayı Yordaması

Bu kısımda iş özellikleri alt boyutlarından beceri çeşitliliğinin, özerkliğın ve geri bildirim; iş akışı alt boyutlarından işten zevk almayı yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hâl, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemiyle regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 6. Beceri Çeşitliliğinin, Özerkliğın ve Geri Bildirimin İşten Zevk Alma Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 3. alt problemi olan **“İş özellikleri iş akışını yordamakta mıdır?”** sorusu, Şekil 4.6.’da cevaplanmıştır. Beceri çeşitliliğinin ($\beta= 0,123$; $p<0,05$), özerkliğin ($\beta= 0,136$; $p<0,01$) ve geri bildirim ($\beta= 0,097$; $p<0,05$) öğretmenlerin işten zevk almalarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Yani, 1 birimlik beceri çeşitliliği, özerklik ya da geri bildirim artışı; öğretmenlerin işten zevk almalarında sırasıyla 0,123; 0,136 ve 0,097 birimlik artışlar sağlamaktadır.



Tablo 4. 14. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Beceri Çeşitliliğinin, Özerkliğin ve Geri Bildirimin İş Akışı Alt Boyutlarından İşten Zevk Almayı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: İşten Zevk Alma								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	2,19	0,463		4,74	0,000	4,22	0,051
	Cinsiyet (Dummy)	0,208	0,086	0,125	2,41	0,016		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,123	0,104	0,068	1,18	0,237		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,049	0,152	0,016	0,324	0,746		
	Yaş	0,054	0,018	0,438	3,07	0,002		
2. Adım	Sabit	0,847	0,540		1,56	0,118	7,29	0,101
	Cinsiyet (Dummy)	0,176	0,085	0,106	2,07	0,039		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,135	0,102	0,075	1,33	0,184		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,057	0,149	0,018	0,380	0,704		
	Yaş	0,055	0,017	0,444	3,17	0,002		
	Beceri Çeşitliliği	0,136	0,055	0,123	2,49	0,013		
	Özerklik	0,117	0,042	0,136	2,80	0,005		
	Geri Bildirim	0,108	0,054	0,097	1,98	0,048		

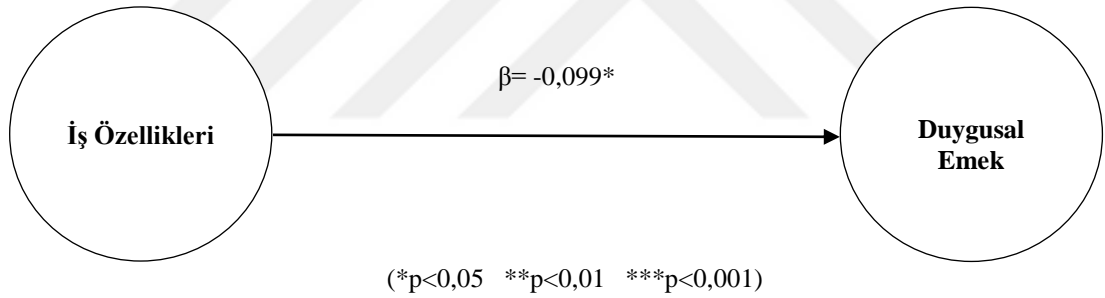
(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda beceri çeşitliliğinin ($\beta=0,123$; $p<0,05$), özerkliğin ($\beta=0,136$; $p<0,01$) ve geri bildirim ($\beta=0,097$; $p<0,05$) işten zevk almayı anlamlı şekilde yordadığı bilgisine ulaşılmıştır. İşten zevk almaya ait varyansın % 5'i beceri çeşitliliği, özerklik ve geri bildirim tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2=0,050$; $p<0,001$).

Demografik değişkenlerden cinsiyetin ve yaşın varyans üzerinde anlamlı bir etkiye olduğu tespit edilmiştir ($r^2= 0,051$; $p<0,05$). Bayanların baylara göre daha yüksek işten zevk alma seviyelerine sahip olduğu görölmüştür ($\beta= 0,125$; $p<0,05$). Ayrıca yaşın artmasının bireylerin işten zevk almayı artırdığı da bulunmuştur ($\beta= 0,438$; $p<0,01$). Bu bakımdan varyans beceri çeşitliliği, özerklik, geri bildirim; cinsiyet ve yaş tarafından açıklanmaktadır ($F= 7,29$, $p<0,001$).

4.2.3.7. İş Özelliklerinin Duygusal Emeği Yordaması

Bu kısımda iş özelliklerinin duygusal emeği yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hâl, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 7. İş Özelliklerinin Duygusal Emek Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 4. alt problemi olan “İş özellikleri duygusal emeği yordamakta mıdır?” sorusu, Şekil 4.7.’de cevaplanmıştır. İş özelliklerinin öğretmenlerin duygusal emeklerini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görölmektedir ($\beta= -0,099$; $p<0,05$). Yani, 1 birimlik iş özellikleri artışı, öğretmenlerin duygusal emek miktarında davranışlarında 0,099 birimlik azalmaya neden olmaktadır.

Tablo 4. 15. İş Özelliklerinin Duygusal Emeği Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

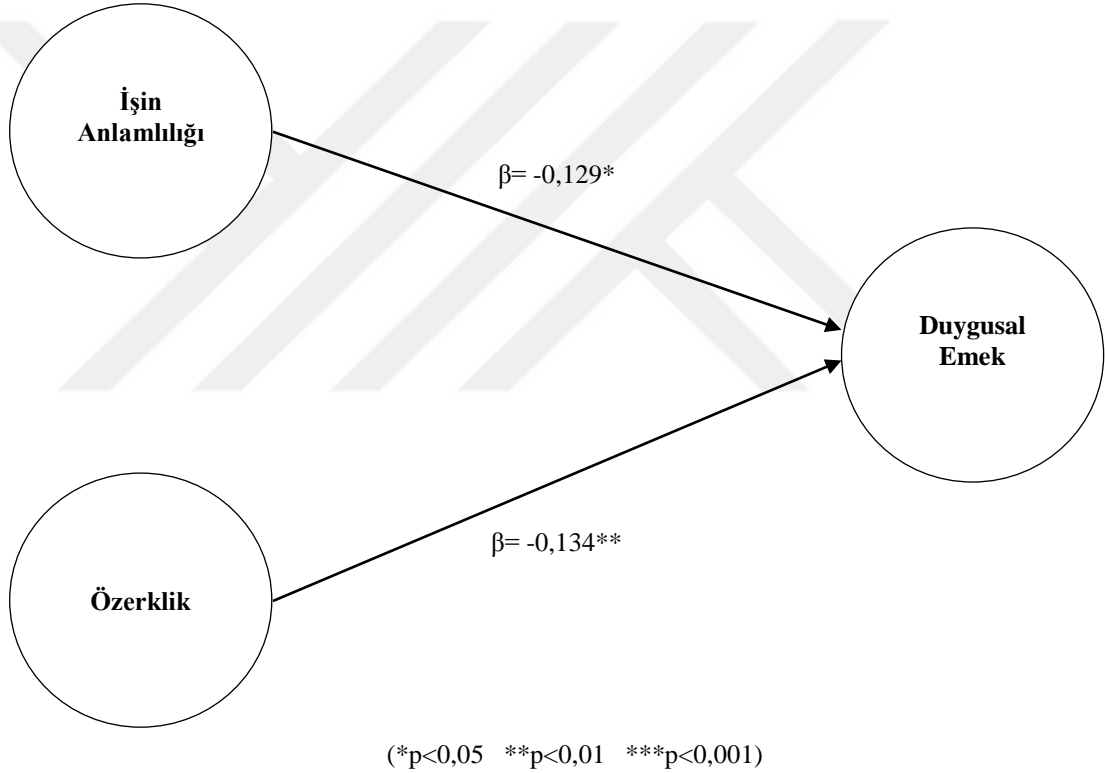
Bağımlı Değişken: Duygusal Emek									
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2	
1. Adım	Sabit	3,32	0,271		12,2	0,000	0,516	0,007	0,010
	Cinsiyet (Dummy)	0,070	0,051	0,073	1,38	0,168			
	Medeni Hâl (Dummy)	0,021	0,061	0,021	0,350	0,726			
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,012	0,089	0,007	0,140	0,889			
	Yaş	-0,003	0,010	-0,047	-0,323	0,747			
2. Adım	Sabit	3,70	0,335		11,0	0,000	3,86	0,016	
	Cinsiyet (Dummy)	0,077	0,051	0,081	1,52	0,129			
	Medeni Hâl (Dummy)	0,016	0,061	0,016	0,264	0,792			
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,014	0,089	0,008	0,162	0,871			
	Yaş	-0,004	0,010	-0,060	-0,415	0,678			
	İş Özellikleri	-0,095	0,048	-0,099	-1,96	0,049			

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda iş özelliklerinin duygusal emeği anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. ($\beta = -0,099$; $p < 0,05$). Duygusal emeğe ait varyansın % 1'i iş özellikleri tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2 = 0,010$; $p < 0,05$). Demografik değişkenlerin varyans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($r^2 = 0,007$; $p > 0,05$). Bu bakımdan varyans, iş özellikleri tarafından açıklanmaktadır ($F = 3,86$; $p < 0,05$).

4.2.3.8. İş Özellikleri Alt Boyutlarından İşin Anlamlılığının ve Özerkliği, Duygusal Emegi Yordaması

Bu kısımda iş özellikleri alt boyutlarından işin anlamlılığının ve özerkliğinin, duygusal emegi yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hâl, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 8. İşin Anlamlılığının ve Özerkliğin Duygusal Emek Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 4. alt problemi olan “İş özellikleri duygusal emegi yordamakta mıdır?” sorusu, Şekil 4.8.’de cevaplanmıştır. İş anlamlılığının ($\beta = -0,129$; $p < 0,05$) ve özerkliğin ($\beta = -0,134$; $p < 0,01$) öğretmenlerin duygusal emegini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Yani, 1 birimlik işin

anlamlılığı artışı öğretmenlerin duygusal emeğinin 0,129 birim, 1 birimlik özerklik artışı ise öğretmenlerin duygusal emeğinin 0,134 birim azalmasına neden olmaktadır.

Tablo 4. 16. İş Özellikleri Alt Boyutlarından İşin Anlamlılığının ve Özerkliğin Duygusal Emeği Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Duygusal Emek								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	3,32	0,271		12,2	0,000	0,516	0,007
	Cinsiyet (Dummy)	0,070	0,051	0,073	1,38	0,168		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,021	0,061	0,021	0,350	0,726		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,012	0,089	0,007	0,140	0,889		
	Yaş	-0,003	0,010	-0,047	-0,323	0,747		
2. Adım	Sabit	3,94	0,312		12,6	0,000	8,48	0,048
	Cinsiyet (Dummy)	0,083	0,050	0,087	1,66	0,096		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,008	0,060	0,008	0,136	0,892		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,003	0,087	-0,002	-0,030	0,976		
	Yaş	-0,005	0,010	-0,074	-0,517	0,605		
	İşin Anlamlılığı	-0,077	0,030	-0,129	-2,53	0,012		
	Özerklik	-0,066	0,025	-0,134	-2,65	0,008		

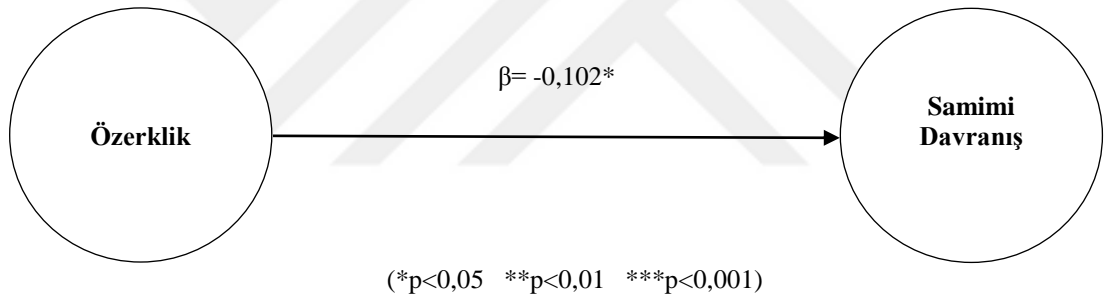
(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda işin anlamlılığının ($\beta = -0,199$; $p < 0,05$) ve özerkliğin ($\beta = -0,134$; $p < 0,01$) duygusal emeği anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Duygusal emeğe ait varyansın % 4,1'i işin anlamlılığı ve özerklik tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2 = 0,041$; $p < 0,001$). Demografik

değişkenlerin varyans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($r^2=0,007$; $p>0,05$). Bu bakımdan varyans, işin anlamlılığı ve özerklik tarafından açıklanmaktadır ($F=8,48$; $p<0,001$).

4.2.3.9. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Özerkliğin, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Samimi Davranışı Yordaması

Bu kısımda iş özellikleri alt boyutlarından özerkliğin, katılımcıların duygusal emek alt boyutlarından samimi davranışı yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hâl, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 9. Özerkliğin Samimi Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 4. alt problemi olan “İş özellikleri duygusal emeği yordamakta mıdır?” sorusu, Şekil 4.9.’da cevaplanmıştır. Özerkliğin öğretmenlerin samimi davranışlarını negatif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = -0,102$; $p<0,05$). Yani, 1 birimlik özerklik artışı öğretmenlerin davranışlarında 0,199 birimlik azalmaya neden olmaktadır.

Tablo 4. 17. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Özerkliğin Duygusal Emek Alt Boyutlarından Samimi Davranışı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

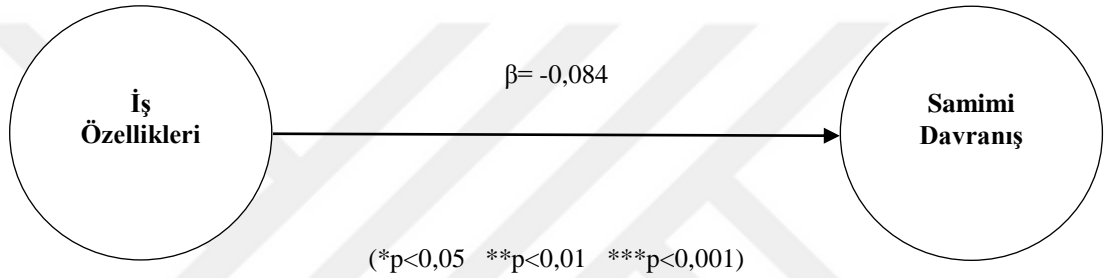
Bağımlı Değişken: Samimi Davranış								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	3,75	0,415		9,04	0,000	1,03	0,013
	Cinsiyet (Dummy)	0,126	0,077	0,086	1,62	0,105		
	Medeni Hâl (Dummy)	-0,075	0,093	-0,047	-0,801	0,424		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,065	0,136	-0,024	-0,479	0,632		
	Yaş	-0,001	0,016	-0,011	-0,075	0,940		
2. Adım	Sabit	4,02	0,434		9,27	0,000	4,16	0,023
	Cinsiyet (Dummy)	0,134	0,077	0,091	1,73	0,084		
	Medeni Hâl (Dummy)	-0,075	0,093	-0,048	-0,814	0,416		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,082	0,136	-0,030	-0,602	0,547		
	Yaş	-0,001	0,016	-0,012	-0,080	0,936		
	Özerklik	-0,078	0,038	-0,102	-2,04	0,042		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda özerkliğin samimi davranışı anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = -0,102$; $p < 0,05$). Samimi davranışa ait varyansın % 1'i özerklik tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2 = 0,010$; $p < 0,05$). Demografik değişkenlerin varyans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($r^2 = 0,013$; $p > 0,05$). Bu bakımdan varyans, özerklik tarafından açıklanmaktadır ($F = 4,16$; $p < 0,05$).

4.2.3.10. İş Özelliklerinin, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Samimi Davranışı Yordaması

Bu kısımda iş özelliklerinin, duygusal emek alt boyutlarından samimi davranışı yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hâl, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 10. İş Özelliklerinin Samimi Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 4. alt problemi olan “İş özellikleri duygusal emeği yordamakta mıdır?” sorusu, Şekil 4.10.’da cevaplanmıştır. İş özelliklerinin öğretmenlerin samimi davranışlarını anlamlı şekilde yordamadığı görülmektedir ($\beta = -0,099$; $p > 0,05$).

Tablo 4. 18. İş Özelliklerinin Duygusal Emeğin Alt Boyutlarından Samimi Davranışı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

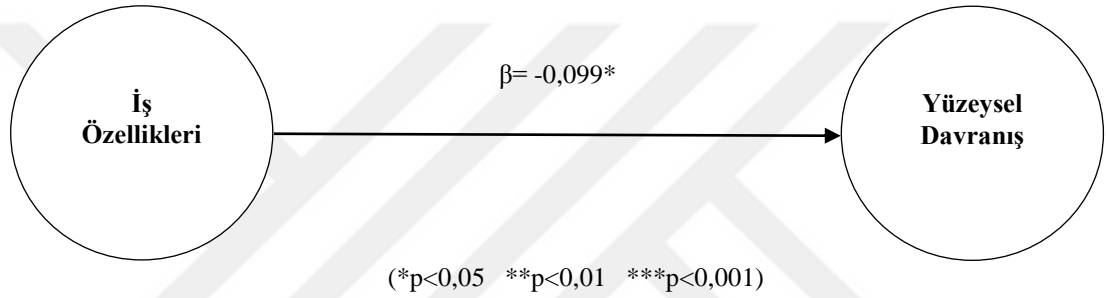
Bağımlı Değişken: Samimi Davranış								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	3,75	0,415		9,04	0,000	1,03	0,013
	Cinsiyet (Dummy)	0,126	0,077	0,086	1,62	0,105		
	Medeni Hâl (Dummy)	-0,075	0,093	-0,047	-0,801	0,424		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,065	0,136	-0,024	-0,479	0,632		
	Yaş	-0,001	0,016	-0,011	-0,075	0,940		
2. Adım	Sabit	4,26	0,513		8,31	0,000	2,81	0,020
	Cinsiyet (Dummy)	0,135	0,077	0,092	1,74	0,082		
	Medeni Hâl (Dummy)	-0,082	0,093	-0,051	-0,877	0,381		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,063	0,136	-0,023	-0,462	0,644		
	Yaş	-0,002	0,016	-0,022	-0,153	0,878		
	İş Özellikleri	-0,124	0,074	-0,084	-1,67	0,094		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda iş özelliklerinin samimi davranışı anlamlı şekilde yordamadığı sonucuna ulaşılmıştır ($\beta = -0,099$; $p > 0,05$). Bu bakımdan iş özellikleri ile samimi davranış arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.3.11. İş Özelliklerinin, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Yüzeysel Davranışı Yordaması

Bu kısımda iş özelliklerinin, duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranışı yordama durumunu etkisini tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hâl, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 11. İş Özelliklerinin Yüzeysel Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 4. alt problemi olan “**İş özellikleri duygusal emeği yordamakta mıdır?**” sorusu, Şekil 4.11.’de cevaplanmıştır. İş özelliklerinin öğretmenlerin yüzeysel davranışlarını negatif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = -0,099$; $p < 0,05$). Yani, 1 birimlik iş özelliği artışı öğretmenlerin yüzeysel davranışlarında 0,099 birimlik azalmaya neden olmaktadır.

Tablo 4. 19. İş Özelliklerinin Duygusal Emek Alt Boyutlarından Yüzeysel Davranışı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

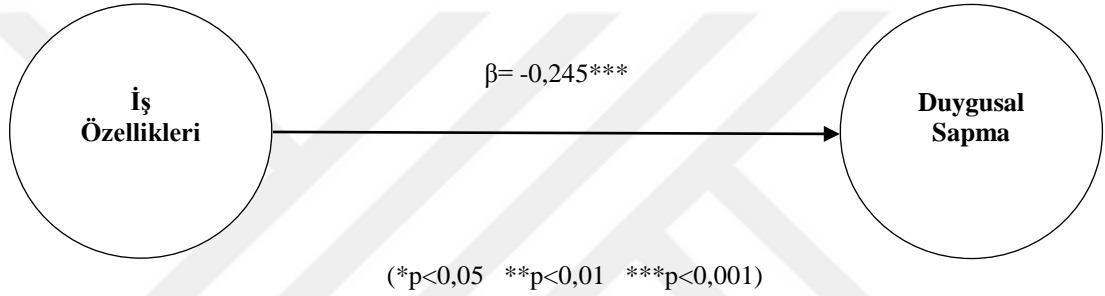
Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	3,13	0,509		6,15	0,000	0,633	0,008
	Cinsiyet (Dummy)	0,042	0,095	0,024	0,445	0,657		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,108	0,114	0,056	0,942	0,347		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,233	0,167	-0,070	-1,39	0,164		
	Yaş	#####	0,019	0,000	-0,001	0,999		
2. Adım	Sabit	3,86	0,628		6,15	0,000	3,90	0,018
	Cinsiyet (Dummy)	0,056	0,095	0,031	0,585	0,559		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,098	0,114	0,050	0,857	0,392		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,229	0,166	-0,069	-1,37	0,169		
	Yaş	-0,002	0,019	-0,013	-0,092	0,926		
	İş Özellikleri	-0,178	0,090	-0,099	-1,97	0,049		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda iş özelliklerinin yüzeysel davranışı anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. ($\beta = -0,099$; $p < 0,05$). Kendini işe vermeye ait varyansın % 1'i iş özellikleri tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2 = 0,010$; $p < 0,05$). Demografik değişkenlerin varyans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($r^2 = 0,008$; $p > 0,05$). Bu bakımdan varyans, iş özellikleri tarafından açıklanmaktadır ($F = 3,90$; $p < 0,05$).

4.2.3.12. İş Özelliklerinin, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Duygusal Sapmayı Yordaması

Bu kısımda iş özelliklerinin, duygusal emek alt boyutlarından duygusal sapmayı yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hâl, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 12. İş Özelliklerinin Duygusal Sapma Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 4. alt problemi olan “İş özellikleri duygusal emeği yordamakta mıdır?” sorusu, Şekil 4.12.’de cevaplanmıştır. İş özelliklerinin öğretmenlerin duygusal sapmalarını negatif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = -0,245; p < 0,001$). Yani, 1 birimlik iş özellikleri artışı öğretmenlerin duygusal sapmalarında 0,245 birimlik azalmaya neden olmaktadır.

Tablo 4. 20. İş Özelliklerinin Duygusal Emek Alt Boyutlarından Duygusal Sapmayı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

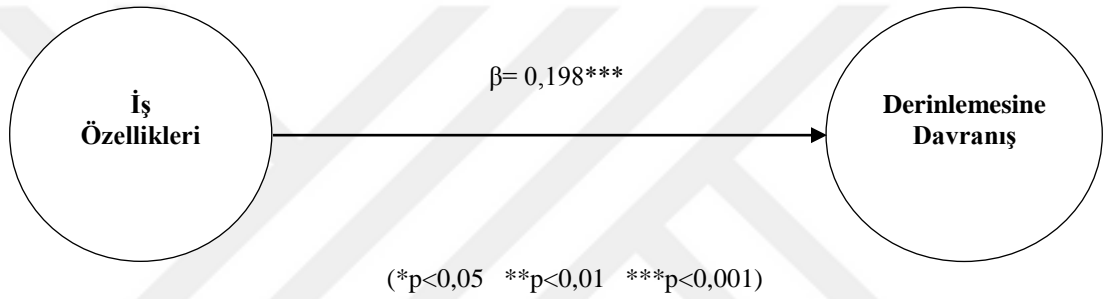
Bağımlı Değişken: Duygusal Sapma								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR ²
1. Adım	Sabit	3,01	0,443		6,80	0,000	0,215	0,003
	Cinsiyet (Dummy)	-0,007	0,083	-0,005	-0,086	0,931		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,006	0,099	0,004	0,060	0,953		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,089	0,145	0,031	0,611	0,542		
	Yaş	-0,012	0,017	-0,104	-0,715	0,475		
2. Adım	Sabit	4,57	0,532		8,60	0,000	24,8	0,062
	Cinsiyet (Dummy)	0,021	0,080	0,014	0,264	0,792		
	Medeni Hâl (Dummy)	-0,015	0,097	-0,009	-0,160	0,873		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,096	0,141	0,034	0,684	0,495		
	Yaş	-0,016	0,016	-0,137	-0,967	0,334		
	İş Özellikleri	-0,381	0,076	-0,245	-4,98	0,000		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda iş özelliklerinin duygusal sapmayı anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = -0,245$; $p < 0,001$). Duygusal sapmaya ait varyansın % 5,9'u iş özellikleri tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2 = 0,059$; $p < 0,001$). Demografik değişkenlerin varyans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($r^2 = 0,003$; $p > 0,05$). Bu bakımdan varyans, iş özellikleri tarafından açıklanmaktadır ($F = 24,8$; $p < 0,001$).

4.2.3.13. İş Özelliklerinin, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Derinlemesine Davranışı Yordaması

Bu kısımda iş özelliklerinin, duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranışı yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hâl, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 13. İş Özelliklerinin Derinlemesine Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 4. alt problemi olan “İş özellikleri duygusal emeği yordamakta mıdır?” sorusu, Şekil 4.13.’te cevaplanmıştır. İş özelliklerinin öğretmenlerin derinlemesine davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,198; p < 0,001$). Yani, 1 birimlik iş özellikleri artışı öğretmenlerin derinlemesine davranışlarında 0,198 birimlik artış sağlamaktadır.

Tablo 4. 21. İş Özelliklerinin Duygusal Emek Alt Boyutlarından Derinlemesine Davranışı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

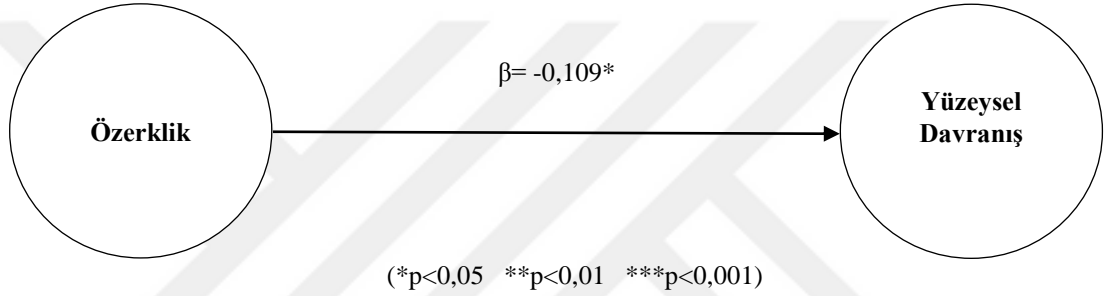
Bağımlı Değişken: Derinlemesine Davranış								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	3,28	0,375		8,77	0,000	1,54	0,019
	Cinsiyet (Dummy)	0,105	0,070	0,079	1,49	0,135		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,090	0,084	0,062	1,06	0,288		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,137	0,123	0,056	1,112	0,267		
	Yaş	0,002	0,014	0,016	0,109	0,913		
2. Adım	Sabit	2,20	0,455		4,85	0,000	16,1	0,058
	Cinsiyet (Dummy)	0,085	0,069	0,064	1,23	0,216		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,104	0,083	0,073	1,26	0,208		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,131	0,121	0,054	1,08	0,277		
	Yaş	0,004	0,014	0,042	0,298	0,766		
	İş Özellikleri	0,263	0,065	0,198	4,02	0,000		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda iş özelliklerinin derinlemesine davranışı anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,198$; $p < 0,001$). Derinlemesine davranışa ait varyansın % 3,9'u iş özellikleri tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2 = 0,039$; $p < 0,001$). Demografik değişkenlerin varyans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($r^2 = 0,019$; $p > 0,05$). Bu bakımdan varyans, iş özellikleri tarafından açıklanmaktadır ($F = 16,1$; $p < 0,001$).

4.2.3.14. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Özerkliğin, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Yüzeysel Davranışı Yordaması

Bu kısımda iş özellikleri alt boyutlarından özerkliğin, duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranışı yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hâl, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 14. Özerkliğin Yüzeysel Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 4. alt problemi olan “İş özellikleri duygusal emeği yordamakta mıdır?” sorusu, Şekil 4.14.’te cevaplanmıştır. Özerkliğin öğretmenlerin yüzeysel davranışlarını negatif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = -0,109$; $p < 0,05$). Yani, 1 birimlik özerklik artışı öğretmenlerin yüzeysel davranışlarında 0,109 birimlik azalmaya neden olmaktadır.

Tablo 4. 22. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Özerkliğin Duygusal Emek Alt Boyutlarından Yüzeysel Davranışı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

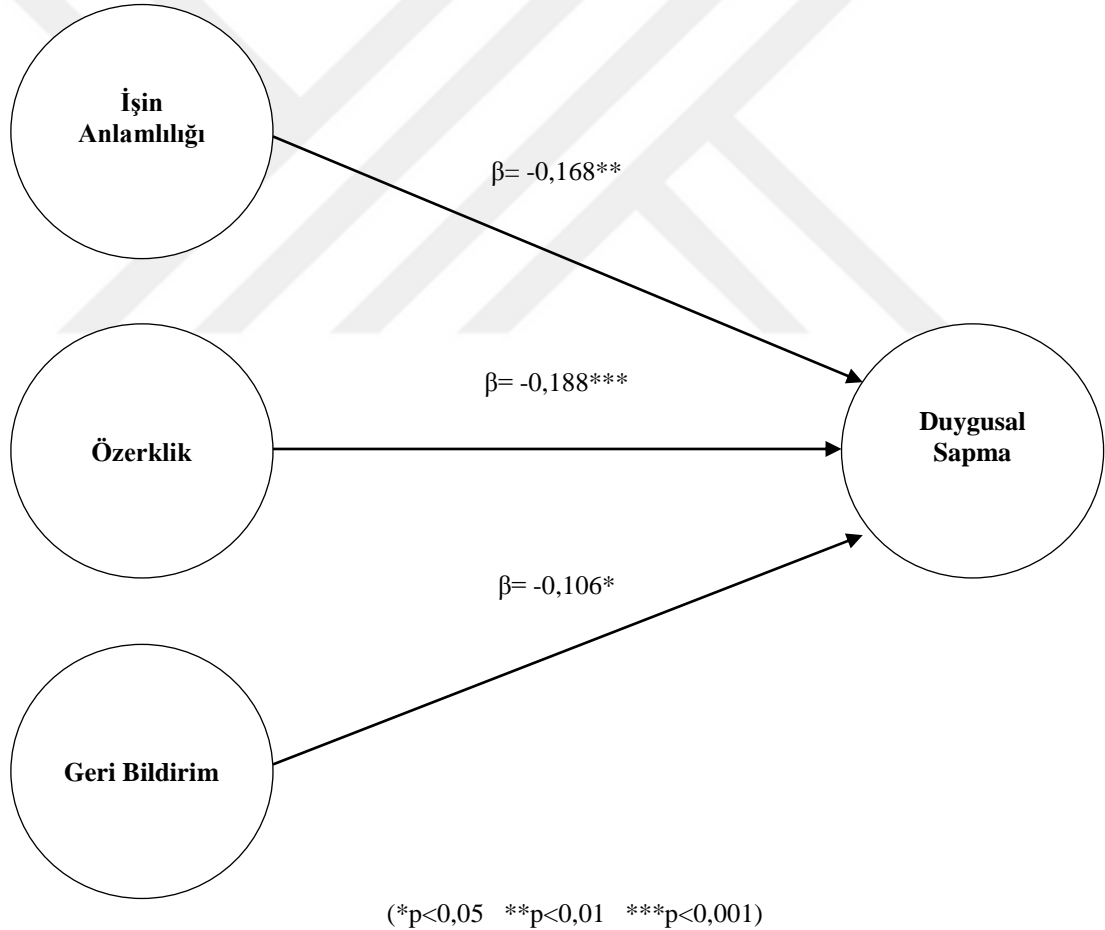
Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	3,13	0,509		6,15	0,000	0,633	0,008
	Cinsiyet (Dummy)	0,042	0,095	0,024	0,445	0,657		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,108	0,114	0,056	0,942	0,347		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,233	0,167	-0,070	-1,396	0,164		
	Yaş	#####	0,019	0,000	-0,001	0,999		
2. Adım	Sabit	3,48	0,532		6,54	0,000	4,73	0,020
	Cinsiyet (Dummy)	0,052	0,095	0,029	0,555	0,579		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,107	0,114	0,055	0,936	0,350		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,255	0,166	-0,077	-1,53	0,127		
	Yaş	0,000	0,019	-0,001	-0,006	0,996		
	Özerklik	-0,101	0,047	-0,109	-2,17	0,030		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda özerkliğin yüzeysel davranışı anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = -0,109$; $p < 0,05$). Yüzeysel davranışa ait varyansın % 1,2'si özerklik tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2 = 0,012$; $p < 0,05$). Demografik değişkenlerin varyans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($r^2 = 0,008$; $p > 0,05$). Bu bakımdan varyans, özerklik tarafından açıklanmaktadır ($F = 4,47$; $p < 0,05$).

4.2.3.15. İş Özellikleri Alt Boyutlarından İşin Anlamlılığının, Özerkliğin ve Geri Bildirimin; Duygusal Emek Alt Boyutlarından Duygusal Sapmayı Yordaması

Bu kısımda iş özellikleri alt boyutlarından işin anlamlılığının, özerkliğin ve geri bildirim; duygusal emek alt boyutlarından duygusal sapmayı yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hal, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 15. İşin Anlamlılığının, Özerkliğin ve Geri Bildirimin Duygusal Sapma Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 4. alt problemi olan “**İş özellikleri duygusal emeği yordamakta mıdır?**” sorusu, Şekil 4.15.’te cevaplanmıştır. İşin anlamlılığının ($\beta = -0,168$; $p < 0,01$), özerkliğin ($\beta = -0,188$; $p < 0,001$) ve geri bildirim ($\beta = -0,106$; $p < 0,05$) öğretmenlerin duygusal sapmalarını negatif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Yani, 1 birimlik işin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirim artışı öğretmenlerin duygusal sapmalarında sırasıyla 0,168; 0,088 ve 0,106 birimlik azalmaya neden olmaktadır.



Tablo 4. 23. İş Özellikleri Alt Boyutlarından İşin Anlamlılığının, Özerkliğinin ve Geri Bildiriminin Duygusal Emek Alt Boyutlarından Duygusal Sapmayı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Duygusal Sapma								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	3,01	0,443		6,80	0,000	0,215	0,003
	Cinsiyet (Dummy)	-0,007	0,083	-0,005	-0,086	0,931		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,006	0,099	0,004	0,060	0,953		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,089	0,145	0,031	0,611	0,542		
	Yaş	-0,012	0,017	-0,104	-0,715	0,475		
2. Adım	Sabit	4,75	0,513		9,26	0,000	13,5	0,097
	Cinsiyet (Dummy)	0,039	0,079	0,025	0,491	0,623		
	Medeni Hâl (Dummy)	-0,029	0,095	-0,018	-0,309	0,757		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,053	0,139	0,018	0,381	0,704		
	Yaş	-0,014	0,016	-0,121	-0,864	0,388		
	İşin Anlamlılığı	-0,163	0,049	-0,168	-3,33	0,001		
	Özerklik	-0,151	0,040	-0,188	-3,80	0,000		
	Geri Bildirim	-0,109	0,051	-0,106	-2,15	0,032		

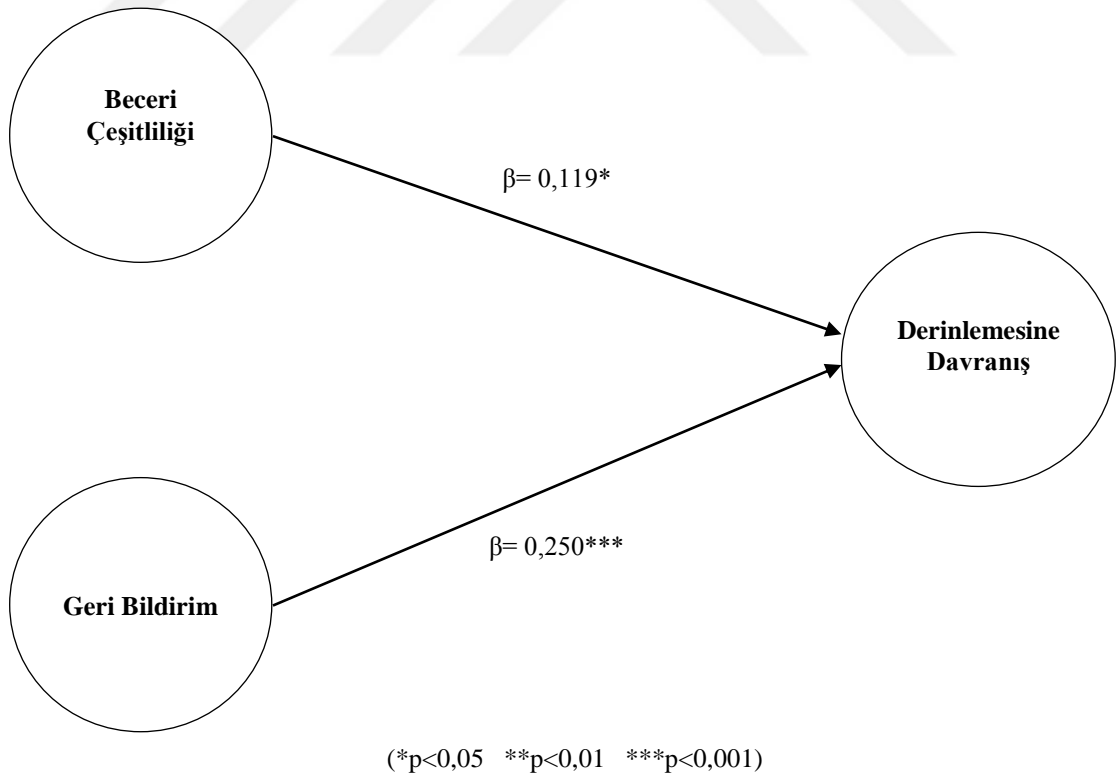
(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda işin anlamlılığının ($\beta = -0,168$; $p < 0,01$), özerkliğin ($\beta = -0,188$; $p < 0,001$) ve geri bildirim ($\beta = -0,106$; $p < 0,05$) duygusal sapmayı anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Duygusal sapmaya ait varyansın % 9,4'ü işin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirim tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2 = 0,094$; $p < 0,001$). Demografik değişkenlerin varyans üzerinde

anamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($r^2= 0,003$; $p>0,05$). Bu bakımdan varyans; işin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirim tarafından açıklanmaktadır ($F= 13,5$; $p<0,001$).

4.2.3.16. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Beceri Çeşitliliğinin ve Geri Bildirimin, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Derinlemesine Davranışı Yordaması

Bu kısımda iş özellikleri alt boyutlarından beceri çeşitliliğinin ve geri bildirim, duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranışı yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hal, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 16. Beceri Çeşitliliğinin ve Geri Bildirimin Derinlemesine Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 4. alt problemi olan “İş özellikleri duygusal emeği yordamakta mıdır?” sorusu, Şekil 4.16.’da cevaplanmıştır. Beceri çeşitliliğinin ($\beta=0,119$; $p<0,05$) ve geri bildirim ($\beta=0,250$; $p<0,001$) öğretmenlerin derinlemesine davranışı pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Yani, 1 birimlik beceri çeşitliliği ve geri bildirim artışı öğretmenlerin derinlemesine davranışlarında sırasıyla 0,119 ve 0,250 birimlik artış sağlamaktadır.

Tablo 4. 24. İş Özellikleri Alt Boyutlarından Beceri Çeşitliliğinin ve Geri Bildirimin Duygusal Emek Alt Boyutlarından Derinlemesine Davranışı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

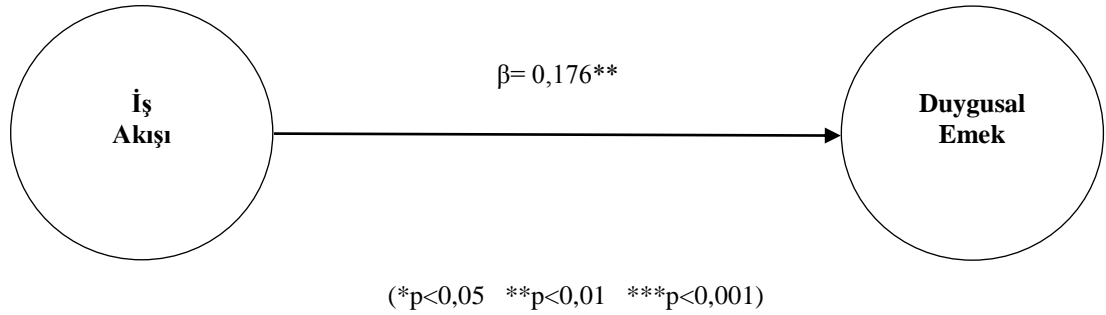
Bağımlı Değişken: Derinlemesine Davranış								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	3,28	0,375		8,77	0,000	1,54	0,019
	Cinsiyet (Dummy)	0,105	0,070	0,079	1,49	0,135		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,090	0,084	0,062	1,06	0,288		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,137	0,123	0,056	1,11	0,267		
	Yaş	0,002	0,014	0,016	0,109	0,913		
2. Adım	Sabit	2,092	0,418		5,00	0,000	18,5	0,104
	Cinsiyet (Dummy)	0,067	0,067	0,051	1,001	0,317		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,107	0,081	0,075	1,32	0,186		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,125	0,118	0,051	1,05	0,290		
	Yaş	-0,001	0,014	-0,007	-0,052	0,959		
	Beceri Çeşitliliği	0,105	0,043	0,119	2,43	0,016		
	Geri Bildirim	0,220	0,043	0,250	5,10	0,000		

(* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda beceri çeşitliliğinin ($\beta=0,119$; $p<0,05$) ve geri bildirim ($\beta=0,250$; $p<0,001$) derinlemesine davranışı anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Derinlemesine davranışa ait varyansın % 8,5'i beceri çeşitliliği ve geri bildirim tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2=0,085$; $p<0,001$). Demografik değişkenlerin varyans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($r^2=0,019$; $p>0,05$). Bu bakımdan varyans, beceri çeşitliliği ve geri bildirim tarafından açıklanmaktadır ($F=18,5$; $p<0,001$).

4.2.3.17. İş Akışının Duygusal Emeği Yordaması

Bu kısımda katılımcıların iş akışının duygusal emeği yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hal, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 17. İş Akışının Duygusal Emek Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 5. alt problemi olan “İş akışı duygusal emeği yordamakta mıdır?” sorusu, Şekil 4.17.’de cevaplanmıştır. Öğretmenlerin iş akışının duygusal emeğini pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta=0,176$; $p<0,01$). Yani, 1 birimlik iş akışı artışı öğretmenlerin duygusal emeğinde 0,176 birimlik artış sağlamaktadır.

Tablo 4. 25. İş Akışının Duygusal Emegi Yordamasına İlişkin
Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

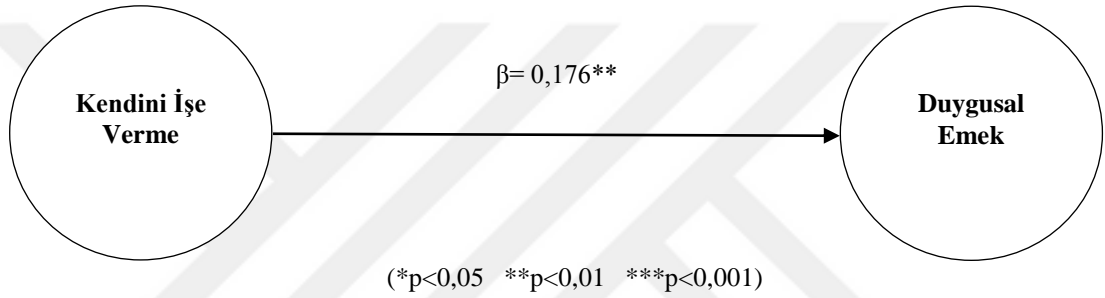
Bağımlı Değişken: Duygusal Emek								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	3,32	0,271		12,2	0,000	0,516	0,007
	Cinsiyet (Dummy)	0,070	0,051	0,073	1,38	0,168		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,021	0,061	0,021	0,350	0,726		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,012	0,089	0,007	0,140	0,889		
	Yaş	-0,003	0,010	-0,047	-0,323	0,747		
2. Adım	Sabit	3,08	0,277		11,1	0,000	11,6	0,036
	Cinsiyet (Dummy)	0,041	0,051	0,043	0,802	0,423		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,008	0,060	0,008	0,137	0,891		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,013	0,088	0,007	0,146	0,884		
	Yaş	-0,009	0,010	-0,133	-0,913	0,362		
	İş Akışı	0,112	0,033	0,176	3,41	0,001		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda iş akışının duygusal emegi anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,176$; $p < 0,01$). Duygusal emeğe ait varyansın % 2,9'u iş özellikleri tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2 = 0,029$; $p < 0,01$). Demografik değişkenlerin varyans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($r^2 = 0,007$; $p > 0,05$). Bu bakımdan varyans, iş akışı tarafından açıklanmaktadır ($F = 11,6$; $p < 0,01$).

4.2.3.18. İş Akışı Alt Boyutlarından Kendini İşe Vermenin, Duygusal Emeği Yordaması

Bu kısımda iş akışı alt boyutlarından kendini işe vermenin, katılımcıların duygusal emeğini yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hal, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 18. Kendini İşe Vermenin Duygusal Emek Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 5. alt problemi olan “İş akışı duygusal emeği yordamaktadır mıdır?” sorusu, Şekil 4.18.’de cevaplanmıştır. Öğretmenlerin kendini işe vermelerinin, duygusal emeği pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,176$; $p < 0,01$). Yani, 1 birimlik kendini işe vermenin artışı öğretmenlerin duygusal emeklerinde 0,176 birimlik artış sağlamaktadır.

Tablo 4. 26. İş Akışı Alt Boyutlarından Kendini İşe Vermelerinin Duygusal Emeği Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

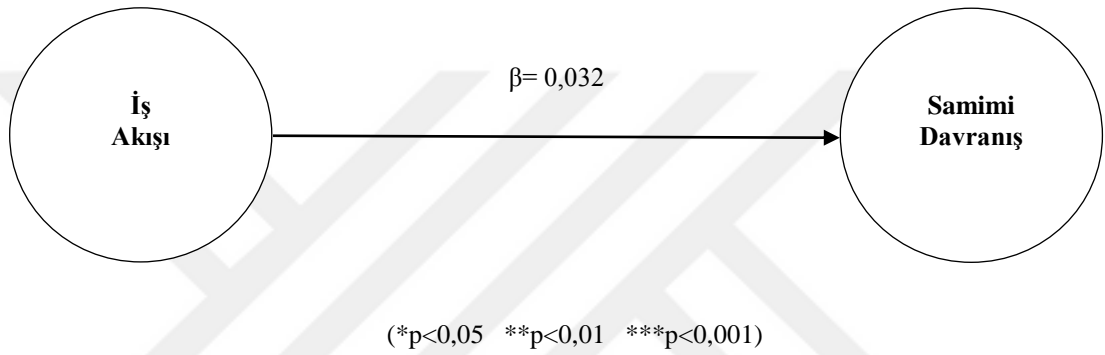
Bağımlı Değişken: Duygusal Emek								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	3,32	0,271		12,2	0,000	0,516	0,007
	Cinsiyet (Dummy)	0,070	0,051	0,073	1,38	0,168		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,021	0,061	0,021	0,350	0,726		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,012	0,089	0,007	0,140	0,889		
	Yaş	-0,003	0,010	-0,047	-0,323	0,747		
2. Adım	Sabit	3,12	0,274		11,4	0,000	11,6	0,036
	Cinsiyet (Dummy)	0,035	0,051	0,037	0,683	0,495		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,011	0,060	0,011	0,189	0,850		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,023	0,088	0,013	0,259	0,796		
	Yaş	-0,009	0,010	-0,121	-0,835	0,404		
	Kendini İşe Verme	0,096	0,028	0,176	3,41	0,001		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda kendini işe vermenin duygusal emeği anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,176$; $p < 0,01$). Duygusal emeğe ait varyansın % 2,9'u iş özellikleri tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2 = 0,029$; $p < 0,01$). Demografik değişkenlerin varyans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($r^2 = 0,007$; $p > 0,05$). Bu bakımdan varyans, kendini işe verme tarafından açıklanmaktadır ($F = 11,6$; $p < 0,01$).

4.2.3.19. İş Akışının Samimi Davranışı Yordaması

Bu kısımda iş akışının duygusal emek alt boyutlarından samimi davranışı yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hal, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 19. İş Akışının Samimi Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 5. alt problemi olan “İş akışı duygusal emeği yordamakta mıdır?” sorusu, Şekil 4.19.’da cevaplanmıştır. Öğretmenlerin iş akışının doğal duygularını anlamlı şekilde yordamadığı görülmektedir ($\beta = 0,032$; $p > 0,05$).

Tablo 4. 27. İş Akışının Samimi Davranışı Yordamasına İlişkin
Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

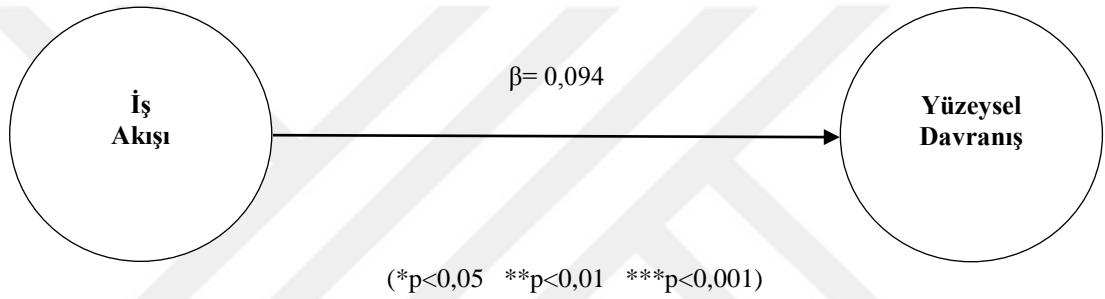
Bağımlı Değişken: Samimi Davranış								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	3,75	0,415		9,04	0,000	1,03	0,013
	Cinsiyet (Dummy)	0,126	0,077	0,086	1,62	0,105		
	Medeni Hâl (Dummy)	-0,075	0,093	-0,047	-0,801	0,424		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,065	0,136	-0,024	-0,479	0,632		
	Yaş	-0,001	0,016	-0,011	-0,075	0,940		
2. Adım	Sabit	3,68	0,429		8,58	0,000	0,384	0,014
	Cinsiyet (Dummy)	0,117	0,079	0,080	1,49	0,136		
	Medeni Hâl (Dummy)	-0,078	0,093	-0,049	-0,838	0,402		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,065	0,136	-0,024	-0,478	0,633		
	Yaş	-0,003	0,016	-0,027	-0,181	0,856		
	İş Akışı	0,032	0,051	0,032	0,620	0,536		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda iş akışının samimi davranışı anlamlı şekilde yordamadığı görülmektedir ($\beta= 0,032$; $p>0,05$). Bu sonuca dayanarak katılımcıların iş akışı ile samimi davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.3.20. İş Akışının, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Yüzeysel Davranışı Yordaması

Bu kısımda iş akışının, duygusal emek alt boyutlarından yüzeysel davranışı yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hal, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 20. İş Akışının Yüzeysel Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 5. alt problemi olan “İş akışı duygusal emeği yordamakta mıdır?” sorusu, Şekil 4.20.’de cevaplanmıştır. Öğretmenlerin iş akışının yüzeysel davranışlarını anlamlı şekilde yordamadığı görülmektedir ($\beta = 0,094$; $p > 0,05$).

Tablo 4. 28. İş Akışının Duygusal Emek Alt Boyutlarından Yüzeysel Davranışı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

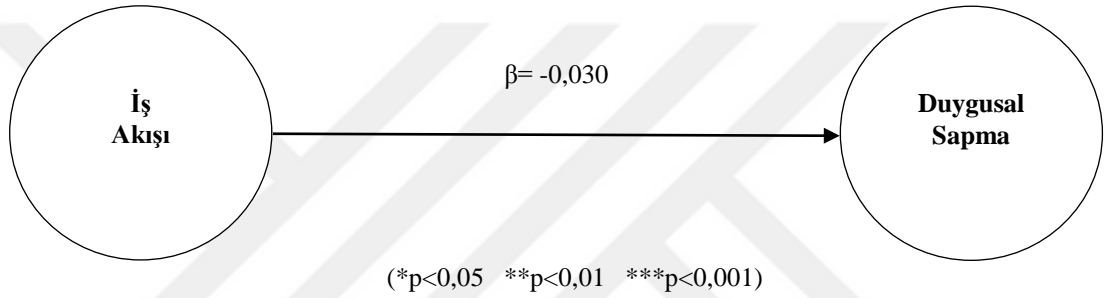
Bağımlı Değişken: Yüzeysel Davranış								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	3,13	0,509		6,15	0,000	0,633	0,008
	Cinsiyet (Dummy)	0,042	0,095	0,024	0,445	0,657		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,108	0,114	0,056	0,942	0,347		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,233	0,167	-0,070	-1,39	0,164		
	Yaş	#####	0,019	0,000	-0,001	0,999		
2. Adım	Sabit	2,89	0,525		5,50	0,000	0,326	0,016
	Cinsiyet (Dummy)	0,013	0,096	0,007	0,134	0,893		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,095	0,114	0,049	0,828	0,408		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	-0,233	0,166	-0,070	-1,39	0,163		
	Yaş	-0,006	0,020	-0,046	-0,313	0,754		
	İş Akışı	0,113	0,062	0,094	1,80	0,071		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda iş akışının yüzeysel davranışı anlamlı şekilde yordamadığı görülmektedir ($\beta= 0,094$; $p>0,05$). Bu bakımdan katılımcıların iş akışı ile yüzeysel davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır.

4.2.3.21. İş Akışının, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Duygusal Sapmayı Yordaması

Bu kısımda iş akışının, duygusal emek alt boyutlarından duygusal sapmayı yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hal, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 21. İş Akışının Duygusal Sapma Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 5. alt problemi olan “**İş akışı duygusal emeği yordamakta mıdır?**” sorusu, Şekil 4.21.’de cevaplanmıştır. Öğretmenlerin iş akışının duygusal sapmalarını anlamlı şekilde yordamadığı görülmektedir ($\beta = -0,030$; $p > 0,05$).

Tablo 4. 29. İş Akışının Duygusal Emek Alt Boyutlarından Duygusal Sapmayı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

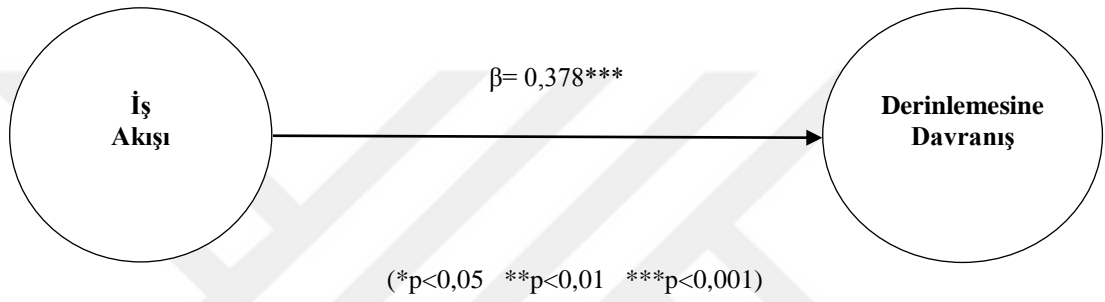
Bağımlı Değişken: Duygusal Sapma								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	3,01	0,443		6,80	0,000	0,215	0,003
	Cinsiyet (Dummy)	-0,007	0,083	-0,005	-0,086	0,931		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,006	0,099	0,004	0,060	0,953		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,089	0,145	0,031	0,611	0,542		
	Yaş	-0,012	0,017	-0,104	-0,715	0,475		
2. Adım	Sabit	3,08	0,458		6,72	0,000	0,315	0,004
	Cinsiyet (Dummy)	0,001	0,084	0,001	0,011	0,991		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,010	0,100	0,006	0,096	0,924		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,089	0,145	0,031	0,609	0,543		
	Yaş	-0,010	0,017	-0,090	-0,605	0,546		
	İş Akışı	-0,031	0,054	-0,030	-0,570	0,569		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda iş akışının duygusal sapmayı anlamlı şekilde yordamadığı görülmektedir ($\beta = -0,030$; $p > 0,05$). Bu bakımdan katılımcıların iş akışı ile duygusal sapma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.3.22. İş Akışının Derinlemesine Davranışı Yordaması

Bu kısımda iş akışının duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranışı yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hal, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 22. İş Akışının Derinlemesine Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 5. alt problemi olan “İş akışı duygusal emeği yordamakta mıdır?” sorusu, Şekil 4.22.’de cevaplanmıştır. Öğretmenlerin iş akışının derinlemesine davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,378$; $p < 0,001$). Yani, 1 birimlik iş akışı artışı öğretmenlerin derinlemesine davranışlarında 0,176 birimlik artış sağlamaktadır.

Tablo 4. 30. İş Akışının Duygusal Emek Alt Boyutlarından Derinlemesine Davranışı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

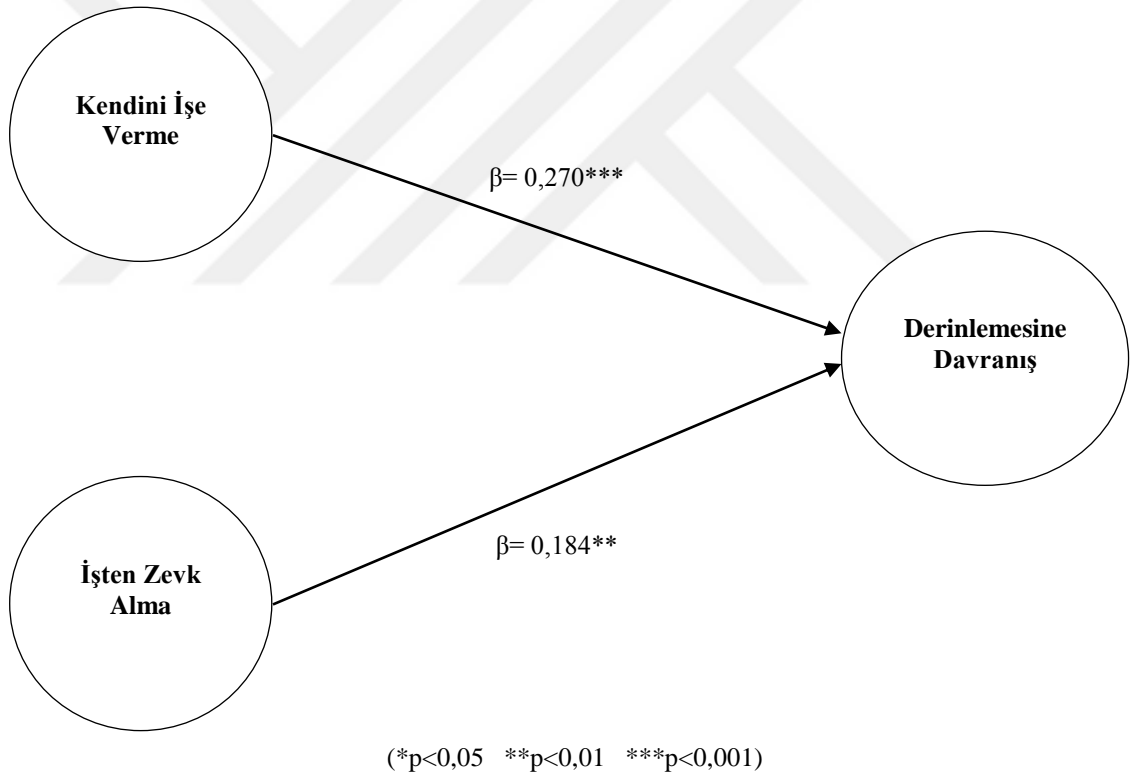
Bağımlı Değişken: Derinlemesine Davranış								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	3,28	0,375		8,77	0,000	1,54	0,019
	Cinsiyet (Dummy)	0,105	0,070	0,079	1,49	0,135		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,090	0,084	0,062	1,064	0,288		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,137	0,123	0,056	1,112	0,267		
	Yaş	0,002	0,014	0,016	0,109	0,913		
2. Adım	Sabit	2,57	0,361		7,12	0,000	61,3	0,152
	Cinsiyet (Dummy)	0,017	0,066	0,013	0,263	0,793		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,050	0,079	0,035	0,642	0,521		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,138	0,114	0,056	1,20	0,230		
	Yaş	-0,017	0,013	-0,170	-1,23	0,216		
	İş Akışı	0,335	0,043	0,378	7,83	0,000		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda iş akışının derinlemesine davranışı anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta = 0,378$; $p < 0,001$). Duygusal emeğe ait varyansın % 13,3'ü iş akışı tarafından sağlanmaktadır ($\Delta R^2 = 0,133$; $p < 0,001$). Demografik değişkenlerin varyans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($r^2 = 0,019$; $p > 0,05$). Bu bakımdan varyans, iş akışı tarafından açıklanmaktadır ($F = 61,3$; $p < 0,001$).

4.2.3.23. İş Akışı Alt Boyutlarından Kendini İşe Vermenin ve İşten Zevk Almanın, Duygusal Emek Alt Boyutlarından Derinlemesine Davranışı Yordaması

Bu kısımda iş akışı alt boyutlarından kendini işe vermenin ve işten zevk almanın, duygusal emek alt boyutlarından derinlemesine davranışı yordama durumunu tespit etmek için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır. 1. adımda katılımcıların cinsiyet, medeni hal, öğrenim durumu ve yaş değerleri kontrol edilmiştir. 2. adımda *enter* yöntemi kullanılarak regresyona devam edilmiştir.



Şekil 4. 23. Kendini İşe Vermenin ve İşten Zevk Almanın Derinlemesine Davranış Üzerindeki Yordayıcılığı

Araştırmanın 5. alt problemi olan “İş akışı duygusal emeği yordamaktadır mıdır?” sorusu, Şekil 4.23.’te cevaplanmıştır. Öğretmenlerin kendini işe

vermelerinin ($\beta= 0,270$; $p<0,001$) ve işten zevk almalarının ($\beta= 0,184$; $p<0,01$) derinlemesine davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Yani, 1 birimlik kendini işe verme ve işten zevk alma artışı, öğretmenlerin derinlemesine davranışlarında sırasıyla 0,270 ve 0,184 birimlik artış sağlamaktadır.

Tablo 4. 31. İş Akışı Alt Boyutlarından Kendini İşe Vermenin ve İşten Zevk Almanın Duygusal Emek Alt Boyutlarından Derinlemesine Davranışı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Derinlemesine Davranış								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	3,28	0,375		8,77	0,000	1,54	0,019
	Cinsiyet (Dummy)	0,105	0,070	0,079	1,49	0,135		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,090	0,084	0,062	1,064	0,288		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,137	0,123	0,056	1,112	0,267		
	Yaş	0,002	0,014	0,016	0,109	0,913		
2. Adım	Sabit	2,55	0,359		7,11	0,000	33,8	0,164
	Cinsiyet (Dummy)	0,000	0,066	0,000	-0,006	0,995		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,050	0,078	0,035	0,645	0,520		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,151	0,114	0,062	1,329	0,185		
	Yaş	-0,018	0,013	-0,179	-1,312	0,190		
	Kendini İşe Verme	0,204	0,042	0,270	4,91	0,000		
	İşten Zevk Alma	0,146	0,043	0,184	3,38	0,001		

(* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$)

Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda kendini iş vermenin ($\beta= 0,270$; $p<0,001$) ve işten zevk almanın ($\beta= 0,184$; $p<0,01$) derinlemesine davranışı anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Derinlemesine davranışa ait varyansın % 14,5'i kendini işe verme ve işten zevk alma tarafından sağlanmaktadır ($r^2= 0,145$; $p<0,001$). Demografik değişkenlerin varyans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir ($\Delta R^2= 0,019$; $p>0,05$). Bu bakımdan varyans, kendini işe verme ve işten zevk alma tarafından açıklanmaktadır ($F= 33,8$; $p<0,001$).

4.2.4 İş Özelliklerinin Duygusal Emeği Yordamasında, İş Akışının Aracılık Etkisi

Bu kısımda, iş özelliklerinin duygusal emeği yordamasında, iş akışının aracılık etkisini tespit etmek için yapılan analizlere ait bulgular yer almaktadır. Aracılık etkisinin olabilmesi için gerekli şartlardan;

- İş özelliklerinin duygusal emeği yordaması,
- İş özelliklerinin iş akışını yordaması,
- İş özelliklerinin kontrol edilmesiyle iş akışının duygusal emeği yordaması şartları sağlanmıştır.

Modelin son adımı, bir regresyon analiziyle test edilecektir. Önce iş özelliklerinin, sonra da iş özellikleri ve iş akışının duygusal emek üzerindeki hesaplanacaktır.

Tablo 4. 32. İş Özellikleri ve İş Akışının Duygusal Emeği Yordamasına İlişin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Duygusal Emek								
Model	B	Std. Hata	Beta (β)	t	p	F	R ²	ΔR^2
1. Adım	Sabit	3,56	0,257		13,8	0,000	3,77	0,015
	Cinsiyet (Dummy)	0,078	0,050	0,082	1,540	0,124		
	Medeni Hâl (Dummy)	0,016	0,061	0,016	0,264	0,792		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,011	0,088	0,006	0,123	0,902		
	Yaş	0,002	0,004	0,029	0,483	0,630		
	İş Özellikleri	-0,093	0,048	-0,098	-1,942	0,053		
2. Adım	Sabit	3,38	0,257		13,196	0,000	15,4	0,053
	Cinsiyet (Dummy)	0,047	0,050	0,050	0,943	0,346		
	Medeni Hâl (Dummy)	-0,002	0,060	-0,002	-0,030	0,976		
	Öğrenim Durumu (Dummy)	0,010	0,087	0,006	0,117	0,907		
	Yaş	-0,002	0,004	-0,028	-0,471	0,638		
	İş Özellikleri	-0,137	0,048	-0,143	-2,827	0,005		
	İş Akışı	0,131	0,033	0,206	3,936	0,000		

(*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001)

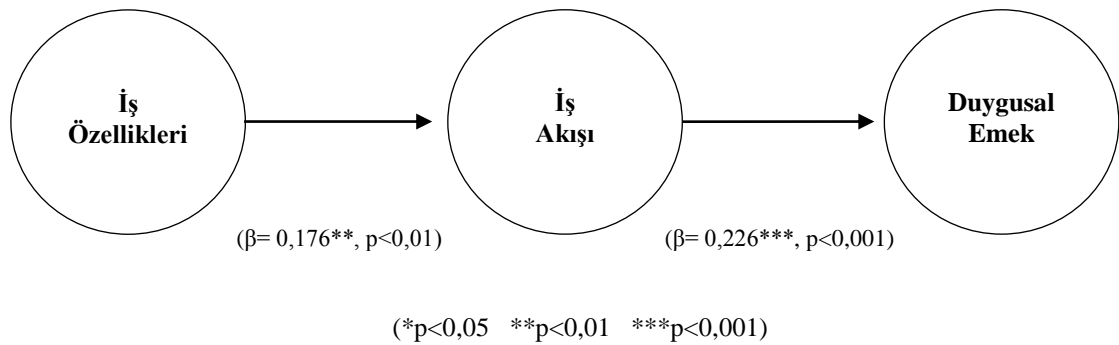
Yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda 1. adımda iş özelliklerinin duygusal emeği yordamadığı görülmüştür ($\beta = -0,098$; $p > 0,05$). Bu durum, iş özelliklerinin duygusal emeği yordamasında iş akışının tam aracılık etkisi olduğunu göstermektedir.

Tam aracılık etkisinin anlamlılığına ait Sobel Testi, regresyon analizlerinden elde edilen gerekli veriler kullanılarak Jose (2004) tarafından geliştirilen *MedGraph-V3* adlı programla yapılmıştır. Sobel Testine ait veriler aşağıdaki gibidir:

Tablo 4. 33. İş Özelliklerinin Duygusal Emek Düzeylerine Etkisinde İş Akışı Düzeyinin Aracılık Etkisine Ait Sobel Testi Analiz Sonuçları

Aracılık Tipi	Tam Aracılık
Sobel Z Değeri	2,763535
Anlamlılık	0,005718
Doğrudan Etki	-0,095
Dolaylı Etki	-0,004
Toplam Etki	-0,099

Analiz sonucunda aracılık etkisine ait anlamlılık düzeyinin $p < 0,001$ olduğu görülmüştür. Bu yüzden iş özelliklerinin katılımcıların duygusal emek düzeylerini yordamasında iş akışının tam aracılık etkisinin söz konusu olduğu sonucuna varılmıştır ($Z = 2,763535$; $p < 0,001$). Bu bağlamda ortaya çıkan tam aracılık etkisi modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 4. 24. İş Özelliklerinin Duygusal Emek Düzeylerine Etkisinde İş Akışı Düzeyinin Aracılık Etkisi

Böylece araştırmanın 6. alt problemi olan “**İş özelliklerinin duygusal emek üzerindeki yordayıcılığında iş akışının aracılık etkisi var mıdır?**” sorusu, şekil 4.24.’te cevaplanmıştır.

5. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, önce sonuçlara ve tartışmaya yer verilecektir. Ardından uygulayıcılar ve araştırmacılar için yapılan öneriler ortaya konacaktır.

5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Yapılan analizlerin ardından ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

1. Araştırma sonucunda öğretmenlerin yaptıkları işi son derece anlamlı bulduğu duygusal sapma düzeylerinin diğer boyutlara ve alt boyutlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Buna göre öğretmenler mesleklerini son derece önemli bulmaktadırlar. Ayrıca öğretmenler duygularını hiçe saymamakta, hislerini ciddiye almaktadırlar.
2. Araştırma neticesinde bayanların baylara göre daha fazla iş akışı deneyimi yaşadığı, yaşın artmasının iş akışını artırdığı tespit edilmiştir. Demerouti (2006) de iş akışı ve yaş arasındaki ilişkinin mevcut araştırmadaki gibi olduğunu bulmuştur. Ayrıca bayanların kendilerini işe verme ve işten zevk alma düzeylerinin baylardan yüksek olduğu da bulunmuştur. Le Roux (2005) ise iş talepleri kapsamında değerlendirilen çalışma sürelerinin iş akışını olumsuz olarak etkileyebileceğini açıklamıştır. Bu bakımdan artan yaşın, ideal deneyim sürelerinin yaşanan iş akışını desteklediği, bayanların baylara göre iş akışına daha yatkın oldukları söylenebilir.
3. Çalışmada iş özelliklerinin, öğretmenlerin iş akışını pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Le Roux (2005), Demerouti (2006), Xanthopoulou ve diğ. (2007), Visage (2007) de mevcut araştırmada olduğu gibi iş özelliklerinin iş akışını pozitif yönlü ve anlamlı şekilde etkilediğini tespit etmiştir. Maeran ve Cangiano (2013), iş özellikleri ile iş akışı arasında düşük fakat anlamlı bir ilişki olduğundan bahsetmektedir. Makikangas ve diğ. (2010) ile Brinkhuis (2008) ise iş

kaynaklarıyla iş akışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bakker (2008) iş akışının performansı desteklediğini gösteren bulgulara ulaşmıştır. Wang (2014), -iş özellikleriyle sıkı ilişki içinde olan- performansın iş akışıyla pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu bulmuştur. Bu bakımdan iş özellikleri açısından nitelikli çalışma ortamlarının, öğretmenlerin daha fazla iş akışı deneyimi yaşamalarını sağladığı; artan iş akışının da performansı artırabileceği söylenebilir.

4. İş özelliklerinin öğretmenlerin kendilerini işe vermelerini pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Visage (2007) de iş özelliklerinin iş özelliklerinin sağlayıcılarından olduğunu tespit etmiştir. Swart (2006), kendini işe vermenin, -iş özellikleri ara değişkenlerinden- gelişme ihtiyacıyla yüksek düzeyde pozitif yönlü bir korelasyona sahip olduğunu bulmuştur. Yine Bakker (2008) da çalışmaları sonucunda, mevcut araştırmada da bulunan iş talepleri ve kendini işe verme arasındaki pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiye ulaşmıştır. Eisenberger ve diğ. (2005) ise -iş özellikleri ara değişkenlerinden GİG ile alâkalı olan- başarı ihtiyacı yüksek bireylerin, iş akışı sırasında daha olumlu bir ruh haline büründüklerini belirtmişlerdir. Bu yüzden iş özellikleri açısından nitelikli çalışma ortamlarının, öğretmenlerin kendilerini işe vermelerine katkı sağladığı belirtilebilir.
5. İş özellikleri alt boyutlarından beceri çeşitliliğinin ve özerkliğin, öğretmenlerin iş akışını pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Ayrıca yine iş özellikleri alt boyutlarından beceri çeşitliliğinin, özerkliğin ve geri bildirim öğretmenlerin işten zevk almalarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Fullagar ve Kelloway (2009) da mevcut çalışmada olduğu gibi iş özellikleri alt boyutlarından beceri çeşitliliğinin ve özerkliğin iş akışının anlamlı belirleyicileri olduğunu bulmuşlardır. Bu bilgilere dayanarak kullanılan becerilerin

çeşitli, özerkliğin yüksek olduğu çalışma ortamlarının, öğretmenlerin iş akışı deneyimleri yaşamasını destekleyebileceği söylenebilir.

6. İş özelliklerinin öğretmenlerin duygusal emeklerini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Visage (2007) de mevcut araştırmada olduğu gibi, iş özelliklerinin duygusal emekle negatif yönde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Swart (2006) da iş taleplerinin, duygusal emeğin sonuçlarından olan tükenmişliğin sağlayıcısı olduğunu belirtmektedir. Xanthopoulou ve diğ. (2007) ise iş taleplerinin kişisel kaynaklarla tükenmişlik arasındaki ilişkide kısmî aracılık etkisine sahip olduğunu belirlemişlerdir. Yurt içinde de bu ilişkiyi doğrudan ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır; fakat Oral ve Köse (2011), Kaya (2014) artan yüzeysel davranış miktarının -iş özelliklerinin sonuçlarından olan- iş doyumunu azalttığını bulmuştur. Ayrıca literatürde Ünlü ve Yürür (2011), Bağcı ve Bursalı (2011) tarafından yapılan çalışmalarda duygusal emeğin görev performansını olumlu, bağlamsal performansı olumsuz yönde etkilediğini gösteren bulgulara da rastlanmıştır. Bu açıdan iş özellikleri bakımından nitelikli çalışma ortamlarının, öğretmenlerin sergilediği duygusal emek miktarını azalttığı kabul edilebilir.
7. Araştırmada iş özellikleri alt boyutlarından işin anlamlılığının ve özerkliğin öğretmenlerin duygusal emek düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Ancak Maeran ve Cangiano (2013); iş özellikleri alt boyutlarından işin anlamlılığının ve geri bildirim, iş akışıyla olan pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğundan bahsetmektedir. Fullagar ve Kelloway (2009) ise işin anlamlılığının ve geri bildirim, iş akışının sağlayıcılarından olmadığını belirtmektedirler.
8. İş özelliklerinin öğretmenlerin samimi davranışlarını anlamlı şekilde yordamadığı tespit edilmiştir. Chu (2002) ise samimi davranış ile iş doyumunu arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Bu bilgiye

dayanarak iş özellikleri açısından nitelikli çalışma ortamlarının, öğretmenlerin samimi davranışlarını düzeyini fazla artırmayacağı söylenebilir.

9. Araştırmada iş özelliklerinin, öğretmenlerin yüzeysel davranışlarını negatif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Chu (2002) da yüzeysel davranışın -iş özelliklerinin sonuçlarından- iş doyumunu ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olmadığından bahsetmektedir. Bu bakımdan iş özellikleri açısından nitelikli çalışma ortamlarının, öğretmenlerin sergilediği yüzeysel davranış miktarını azaltacağı kabul edilebilir.
10. İş özellikleri alt boyutlarından özerkliğin, öğretmenlerin samimi ile yüzeysel davranışlarını negatif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Bu bakımdan özerklik düzeyi yüksek çalışma ortamlarının, öğretmenlerin sergilediği samimi davranış miktarını azalttığı belirtilebilir.
11. Araştırmada iş özelliklerinin ve alt boyutlarından işin anlamlılığının, özerkliğin, geri bildirim öğretmenlerin duygusal sapmalarını negatif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı da tespit edilmiştir. Uysal (2007) ise duygusal sapma ve -iş özelliklerinin sonuçlarından- iş doyumunu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Bu bulgulara dayanarak yapılan işin anlamlı bulunduğu, özerklik düzeyi yüksek, sağlanan geri bildirim kaliteli olduğu çalışma ortamlarının; öğretmenlerin sergilediği duygusal sapma miktarını azalttığı söylenebilir.
12. İş özellikleri ve alt boyutlarından beceri çeşitliliği ile geri bildirim, öğretmenlerin derinlemesine davranışlarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Bu bakımdan iş özellikleri açısından nitelikli, beceri çeşitliliği açısından zengin ve sağlanan geri bildirimlerin kaliteli olduğu iş ortamlarının; öğretmenlerin sergilediği derinlemesine davranış miktarını artıracığı söylenebilir.
13. Mevcut araştırmada iş akışının duygusal emeği pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Bakker (2008) da iş akışının duygusal

emeğin sonuçlarından biri olan iş doyumuyla, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi bulunduğu bahsetmektedir. Ayrıca Makikangas ve diğ. (2010), duygusal emeğin sonuçlarından biri olan tükenmişliğin, iş özellikleri ve iş akışı ile ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu da ortaya koymuşlardır. Bu açıdan yaşanan iş akışı miktarındaki artışın, öğretmenlerin sergilediği duygusal emek miktarındaki artışı beraberinde getirmesi kuvvetle muhtemeldir.

14. Kendini işe vermenin duygusal emeği pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Bu yüzden kendini işe veren öğretmenlerin sergileyeceği duygusal emek miktarının artması beklenebilir.
15. İş akışının samimi ve yüzeysel davranışları anlamlı şekilde yordamadığı tespit edilmiştir. Bundan dolayı iş akışı deneyimlerinin, öğretmenlerin samimi ve yüzeysel davranış miktarını değiştirmedeği söylenebilir.
16. İş akışının duygusal sapmayı anlamlı şekilde yordamadığı tespit edilmiştir. Bu bakımdan iş akışının öğretmenlerin duygusal sapma miktarlarını değiştirmedeği kabul edilebilir.
17. İş akışı ve alt boyutlarının, derinlemesine davranışları pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Bu bilgilerden hareket ederek iş akışı seviyesi yüksek olan, kendini işe veren ve işinden zevk alan öğretmenlerin; sergilediği derinlemesine davranış miktarının fazla olduğu belirtilebilir.
18. İş özelliklerinin katılımcıların duygusal emek düzeylerini yordamasında, iş akışının tam aracılık etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Wang (2014) ise duygusal taleplerin; iş performansı-iş akışı, yönetici desteği-iş performansı ilişkilerinde aracılık etkisi olduğunu belirtmiştir.

5.2. Öneriler

Bu kısımda araştırmadan elde edilen sonuçlardan hareketle; önce kavramsal temellerin uygulayıcıları olan öğretmenlere, okul yöneticilerine, taşra ve merkez

teşkilatı yöneticilerine önerilerde bulunulacaktır. Ardından da araştırmacılara bazı tavsiyeler yapılacaktır.

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Sunulan Öneriler

1. Araştırmada iş özelliklerinin öğretmenlerin iş akışını etkilediği görülmektedir. Bu bakımdan yöneticiler, öğretmenlerin çalışma koşullarının nitelikli hâle gelmesine katkıda bulunmalıdır. Bu sayede öğretmenlerin daha fazla iş akışı deneyimi yaşaması sağlanabilir. Böylece eğitim ve öğretim etkinliklerinde kalite artışı desteklenmiş olur.
2. Beceri çeşitliliği ve özerkliğin öğretmenlerin iş akışı deneyimlerini olumlu şekilde etkilediği görülmüştür. Bu yüzden hazırlanan ders içeriklerinin, programlarının; okulların fiziki koşullarının farklı becerilere hitap etmesi, inisiyatif kullanmayı kolaylaştırması sağlanmalıdır.
3. Geri bildirim iş akışına katkı sağladığı da araştırmanın başka bir bulgusudur. Buna göre yapılan çalışmaların etkililik düzeyi hakkında işgörenlerin birbirlerine dönüt sağlamaları teşvik ve takdir edilmelidir. Dönüt sağlayıcı olarak e-anket formları ya da e-oylama yöntemleri kullanılabilir. Böylece aynı hataların tekrarlanmaması sağlanmış olur.
4. Araştırma sonucunda işin anlamlılığı ve özerklik düzeyi arttıkça sergilenen duygusal emek miktarının azaldığı da bulunmuştur. Bu bağlamda öğretmenlerin mesleklerini kıymetli bulmasını sağlayıcı maddi ve manevi tedbirler alınmalıdır. Öğretmenlerin özerklik düzeyini kısıtlayıcı dikey ilişkiler azaltılmalıdır.
5. Araştırmada iş akışının duygusal emeği etkilediği görülmektedir. Yaşanan iş akışı deneyimlerinin, yüzeysel davranışlardan çok derinlemesine ve samimi davranışları destekleyici yönleri pekiştirilmelidir. Bu yolla öğretmenlerin, duygusal çabaların yıkıcı etkilerine maruz kalması azaltılabilir.
6. Öğretmenlerin görevleri, beceri-zorluk dengesi gözetilerek düzenlenmelidir. Böylece iş akışı deneyimlerinin yaşanmasını

kolaylaşacak, sergilenen duygusal emek çalışanları tükenmişliğe sürükleyemeyecektir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Sunulan Öneriler

- 1.** Araştırmacılar ilgili boyutları okul yöneticilerinin görüşlerinden faydalanarak nitel araştırma yöntemleriyle araştırabilirler.
- 2.** İş akışı-iş özellikleri ilişkisinde farklı değişkenlerin aracılık ilişkisi araştırılabilir.
- 3.** İş akışı-duygusal emek ilişkisinde farklı değişkenlerin aracılık ilişkisi araştırılabilir.
- 4.** İş özellikleri-duygusal emek ilişkisinin sağlık durumu üzerindeki etkisi, cinsiyetlere göre araştırılabilir.
- 5.** İş akışı-duygusal emek ilişkisini bağımsız değişken, tükenmişliği ve iş doyumunu bağımlı değişken kabul eden bir model üzerinde çalışılabilir.
- 6.** Ototelik kişiliğin performans üzerindeki etkisi, kategorik değişkenlerin sayısı artırılarak incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Abuhamdeh, S. ve Csikszentmihalyi, M. (2012). The Importance of Challenge for the Enjoyment of Intrinsically Motivated, Goal-Directed Activities. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(3), 317–330.
- Admiraal, W., Huizenga, J., Akkerman, S. ve Dam, G. t. (2011). The Concept of Flow in Collaborative Game-Based Learning. *Computers in Human Behavior*, 27, 1185–1194.
- Akan, D. (2013). Türk eğitim sisteminin örgüt ve yönetim yapısı. Can, N. (Ed.). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* (34-61). Ankara: Pegem Akademi.
- Akbıyık, M. (2013). *Etkili liderliğin duygusal emek davranışları üzerindeki etkisi: hizmet sektöründe bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 337439. Ege Üniversitesi, İzmir.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Aktaş Salman, U. (2014, 21 Kasım) Bütçe artıyor, peki ya eğitimin niteliği? Aljazeera Turk. 01.08.2015 tarihinde (<http://www.aljazeera.com.tr/>) adresinden erişildi.
- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness and growth. New York: Free Press.
- Altın Gülova, A., Palamutçuoğlu, B. T. ve Palamutçuoğlu, A. T. (2013). Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74.
- Altun, N. ve Bahçecik, N. (2008). *Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetlerinin Belirlenmesi*. Sağlık İdarecileri Derneği, Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, 22-26 Ekim, Antalya, 76-85.

- Altuntaş, S., Baykal, Ü. (2010). Örgütsel Güven Ölçeği'nin Hemşirelikte Geçerlik–Güvenirliği. *İ. Ü. F. N. Hem. Derg.*, 18(1), 10-18.
- Anafarta, N. (2015). Job Satisfaction as a Mediator Between Emotional Labor and the Intention to Quit. *International Journal of Business and Social Science*, 6(2), 72-81.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-22.
- Asakawa, K. (2004). Flow Experience and Autotelic Personality in Japanese College Students: How Do They Experience Challenges in Daily Life? *Journal of Happiness Studies*, 5, 123–154.
- Asakawa, K. (2010). Flow Experience, Culture and Well-Being: How Do Autotelic Japanese College Students Feel, Behave and Think in Their Daily Lives? *Journal of Happiness Studies*, 11, 205-223.
- Aşan, Ö. (2000). İş Özellikleri Modelinde Kritik Psikolojik Hallerin Aracılık Rolünün Test Edilmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(2), 103-119.
- Ashforht, B. E. ve Humphrey, R. H. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management*, 14(1), 20-39.
- Ashforht, B. E. ve Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management*, 18(1), 88-115.
- Ashforht, B. E. ve Tomiuk, M. A. (2000). Emotional labor and authenticity: views from services agents. Fineman, S. (Ed.). *Emotion in organizations* (184-203). London: Sage Publications.
- Avcı, U. ve Kılıç, B. (2010). Konaklama sektöründe duygusal emek üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. O. E. Çolakoğlu (Ed.). *11. Ulusal turizm kongresi bildiri kitabı* (290-301). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bağcı, Z. ve Mohan Bursalı, Y. (2015). Duygusal Emegin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 6(10), 69-90.

- Bakker, A. B. (2005). Flow among Music Teachers and Their Students: The Crossover of Peak Experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26–44.
- Bakker, A. B. (2008). The Work-related Flow Inventory: Construction and Initial Validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400–414.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. ve Schaufeli, W. B. (2003). Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Barlow, D. H. (November 2002). Unraveling the Mysteries of Anxiety and its Disorders from the Perspective of Emotion Theory. *American Psychologist* 55(11), 1247–1263.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barret, S. (2004). *Emotional labour and the permanent casual lecturer: ideas for a research project*. Educational Research Conference, 27th November, School of Education Flinders University Adelaide, South Australia.
- Baş, M. ve Kılıç, B. (2014). Duygusal Emek Boyutları, Süreci ve Sonuçlarının Engelli Turizm Pazarında Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 2, 67-83.
- Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010). Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58(1), 253-274.
- Basım, H. N. ve Begenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim Ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.
- Bauman, N. (2012). Autotelic personality. Engeser, S. (Ed.). *Advences in flow research* (165-186). Cambridge: Cambridge University Press.
- Beal, D. J., Trougakos, J. P., Weiss H. M. ve Green S. G. (2006). Episodic Processes in Emotional Labor: Perceptions of Affective Delivery and Regulation Strategies. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1053-1065.

- Begenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Begenirbaş, M. ve Meydan, C. H. (2012). Duygusal Emeğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 159-181.
- Bennett, R. (1994). *Organizational behavior* (2. edition). London: Pitman Publishing.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.
- Bloch, C. (2000). Flow: Beyond Fluidity and Rigidity. A Phenomenological Investigation. *Human Studies*, 23(1), 43-61.
- Boonzaier, B., Bernhard, F. ve Braam, R. (2001). A Review of Research on the Job Characteristics Model and the Attendant Job Diagnostic Survey. *South African Journal of Management*, 32, 11-24.
- Brinkhuis, C. (2008). Work, Age and Flow: An Exploration of the Relationship Between Different Work Aspects, Health-and Age-related Aspects and Flow. *Wetenschappelijk artikel voor de opleiding Master Communication Studies Faculteit Gedragwetenschappen Universiteit Twente*, 1-37.
- Brotheridge, C. M. ve Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2003). Development and Validation of the Emotional Labor Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 365-379.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz Ş. ve Demirel, F. (2013). Bilimsel araştırma yöntemleri (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çaldağ, M. A. (2010). *Duygusal emek davranışlarının sağlık çalışanlarında iş sonuçlarına etkileri* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 261252. Selçuk Üniversitesi: Konya.
- Çalık, T. ve Sezgin, F. (2005). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13(1), 55-66.
- Çamur, B. (2006). *İş doyumunun iş özellikleri modeli bakımından incelenmesi ve bazı demografi özellikleriyle ilişkilerinin belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 174991. Hacettepe Üniversitesi: Ankara.
- Carr, A. (2004). Positive Psychology. The science of happiness and human strengths. New York: Routledge.
- Cartwright S. ve Cooper C. L. (2002). ASSET: An organizational stress screening tool. *The management guide*. Manchester: RCL Ltd.
- Chau, S. L. (2007). *Examining the emotional labor process: a moderated model of emotional labor and its effects on job performance and turnover* (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Akron: Ohio.
- Cheng, J. W. ve Lu, K. M. (2012). The Role of Job Design and Mechanism in Motivating Feedback-Seeking Behavior in Transportation Service. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2047-2057.
- Chu, K. H. L. (2002). *The effects of emotional labor on employee work outcomes* (PhD Thesis). Virginia Polytechnic Institute and State University: Blacksburg.
- Clarke, S. G. ve Haworth, J. T. (1994). Flow Experience in the Daily Lives of Sixth-Form College Students. *British Journal of Psychology*, 85, 511-523.
- Cleave, S. (1993). A Test of the Job Characteristics Model with Administrative Positions in Physical Education and Sport. *Journal of Sport Management*, 7, 228-242.

- Colombo L. ve Zito M. (2014). Demands, Resources and the Three Dimensions of Flow at Work. A Study among Professional Nurses. *Open Journal of Nursing*, 4, 255-264.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). The flow experience and its significance for human psychology. Csikszentmihalyi, M. ve Csikszentmihalyi, I. S. (Ed.). *Optimal experience: psychological studies of flow in consciousness* (15-35). Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper and Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1997a). *Finding flow: the psychology of engagement with everyday life*. New York: HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, M. (1997b). *Creativity: flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperPerennial.
- Csikszentmihalyi, M. ve Csikszentmihalyi, I. S. (1988). Introduction to part iii. Csikszentmihalyi, M. ve Csikszentmihalyi, I. S. (Ed.). *Optimal experience: psychological studies of flow in consciousness* (183-192). Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. ve LeFevre, J. (1989). Optimal Experience in Work and Leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815-822.
- Csikszentmihalyi, M. ve Rathunde, K. (1993). The measurement of flow in everyday life: toward a theory of emergent motivation. Jacobs, J. E. (Ed.). *Developmental perspectives on motivation* (57-97). Nebraska: The University of Nebraska Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1991). Talent and enjoyment: Findings from a longitudinal study. *Keynote address at the Annual Conference of the Association for the Advancement of Applied Sport Psychology*, Savannah, GA.

- Çetin, A. C. (2007). Şirket Derecelendirilmesinde Faktör Analizi Kullanımı ve Sektörlere Yönelik Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(3), 53-74.
- Çukur, C. Ş. (2009). Development of the Teacher Emotional Labor Scale (TELS): Validity and Reliability. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 9(2), 559-574.
- DeCenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (1996). Human resources management. New York: John Wiley and Sons.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press.
- Değirmenci, S. (2010). *Hemşirelerin duygusal emek davranışı ve etkileyen faktörler* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 281776. İstanbul Üniversitesi: İstanbul.
- Demerouti, E. (2006). Job Characteristics, Flow and Performance: The Moderating Role of Conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 266–280.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 56, 499–512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S. ve Fullagar, C. J. (2012). Work-related Flow and Energy at Work and at Home: A Study on the Role of Daily Recovery. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 276-295.
- Demir, M. K. ve Arı, E. (2013). Öğretmen Sorunları-Çanakkale İli Örneği. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 107-126.
- Demirbaş, H. (2008). *İş özellikleri algısının iş bütünleşmesi üzerindeki etkisinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 261682. İstanbul Üniversitesi: İstanbul.
- Demirbaş, A. ve Eroğlu E. (2001). *Öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları*. Ankara: MEB EARGED Başkanlığı.

- Devecioğlu, M., Can, Y. ve Akın, M. (2013). Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusalılık ile Bireysel ve Örgütsel Saldırıcılık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 159-172.
- Diefendorff, J. M. and Richard, E. M. (2003). Antecedents and Consequences of Emotional Display Rule Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 284–294.
- Diefendorff, J. M. ve Gosserand R. H. (2003). Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945–959.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. ve Gosserand, R. H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Diener, E. (2000). Subjective Well-Being, the Science of Happiness and a Proposal for a National Index. *American Psychologist*, 55, 34–43.
- Dodd, N. G. ve Ganster D. C. (1996). The Interactive Effects of Variety, Autonomy and Feedback on Attitudes and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 329-347.
- Dunham, R. B., Aldag, R. J. ve Brief, A. P. (1977). Dimensionality of Task Design as Measured by the Job Diagnostic Survey. *Academy of Management Journal*, 20(2), 209-223.
- Duran, E. ve Gümüş, M. (2013). Turizm Lisans Öğrencilerinin Duygusal Emek Deneyimlerinin Kariyer Tercihlerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 233-251.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shaock, L. ve Randall A. T. (2005). Flow Experiences at Work: for High Need Achievers Alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26, 755-775.
- Ekinci, C. E. (2009). Türkiye’de Yükseköğretimde Öğrenci Harcama ve Maliyetleri. *Eğitim ve Bilim*, 34(154), 119-133.

- Ekman, P. (1973). Darwin and facial expression: A century of research in review. New York: Academic Press.
- Eren, M. Ş., Tokgöz E. ve Saylan O. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 89-106.
- Ertürk, E. Ve Keçecioglu, T. (2012). Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 39-52.
- Fabianowska, J. ve Hanlon, N. G. (2014). Emotional Labour in Harm-Reduction Practice in Ireland: An Exploratory Study. *Irish Journal of Applied Social Studies*, 13(1), 52-65.
- Faturochman (1997). The Job Characteristics Theory: A Review. *Buletin Psikologi*, 5(2), 1-13.
- Finneran, C. M. ve Zhang, P. (2005). Flow in Computer-Mediated Environments: Promises and Challenges. *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 82-101.
- Freudenberger, H. J. (1975). The Staff Burn-Out Syndrome in Alternative Institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73-82.
- Frenkel, S. J., Tam, M., Korczynski, M. ve Shire, K. (1998). Beyond Bureaucracy? Work Organizations in Call Centers. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 957-979.
- Fried, Y. ve Ferris G. R. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Fullagar, C. J. ve Kelloway, E. K. (2009). Flow at Work. An Experience Sampling Approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 595-615.
- Ghonsooly, B. ve Hamed, S. M. (2014). An Investigation of the Most Flow Inducing Genres. *International Journal of Research Studies in Education*, 3(4), 99-108.

- Glomb, T. M. ve Tews, M. J. (2004). Emotional Labor: A Conceptualization and Scale Development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor.
- Goldberg, L. S. ve Grandey, A. A., (2007). Display Rules Versus Display Autonomy: Emotion Regulation, Emotional Exhaustion and Task Performance in a Call Center Simulation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 301-318.
- Goleman, D. (2010). *Duygusal zekâ*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gosserand, R. H. (2003). *An examination of individual and organizational factors related to emotional labor* (Unpublished Doctoral Dissertation). Louisiana State University: Los Angeles.
- Grandey, A. A. (1999). *The effects of emotional: employee attitudes, stress and performance* (Unpublished Doctoral Dissertation). Colorado State University: Colorado.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A. A. (2003). When the Show Must Go on: Surface Acting and Deep Acting as Determinants Of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A. A., Dickter N. D. ve Sin, H. P. (2004). The Customer Is Not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-22.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M. ve Steiner, D. D. (2005). Must 'Service with a Smile' Be Stressful? The Moderating Role of Personel Control for American and French Employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893-904.
- Grandey, A. A., Rafaeli, A., Ravid, S., Wirtz, J. ve Steiner, D. D. (2010). Emotion Display Rules at Work in the Global Service Economy: The Special Case of the Customer. *Journal of Service Management*, 21(3), 388-412.

- Grandey, A. A., Tam, A. P. ve Brauburger A. L. (2002). Affective States and Traits in the Workplace: Diary and Survey Data from Young Workers. *Motivation and Emotion*, 26(1), 31-55.
- Gross, J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2, 271-299.
- Güçlü, N. (2001). Stress Yönetimi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 167-184.
- Gürsoy, D., Boylu, Y. ve Avcı, U. (2011). Identifying The Complex Relationships among Emotional Labor and It's Correlates. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 783-794.
- Hackman J. R. ve Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Philippines: Addison-Wesley Publishing.
- Hackman, J. R. ve Lawler, E. E. (1971). Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 160.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 250-279.
- Helvacı, M. A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Herzberg, F. (2009). One More time: How do you motivate employees? Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Hochschild, A. R. (1983). The managed heart: Commercialization of human feeling. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (1990). Ideology and emotion management: a perspective and path for future research. Kemper, T. D. (Ed.). *Research agendas in the sociology of emotions* (117-142). Albany: State University of New York Press.

- Hochschild, A. R. (2003). *The commercialization of intimate life: notes from home and work*. California: University of California Press.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hoffmnan, D. L. ve Novak, T. P. (1996). A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce. *Special Issue on Electronic Commerce for the Information Society*, 13, 43-54. 25.06.2015 tarihinde (<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.89.3479&rep=rep1&type=pdf>) adresinden erişildi.
- Hoffmnan, D. L. ve Novak, T. P. (2009). Flow Online: Lessons Learned and Future Prospects. *Journal of Interactive Marketing*, 23, 23-34.
- Holt, C. J. (2012). *Flow at work: the development and validation of a measure* (PhD Thesis). Australian Catholic University: Fitzroy Victoria.
- Hülshager U. R. ve Schewe, A. F. (2011). On the Costs and Benefits of Emotional Labor: A Meta-Analysis of Three Decades of Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M. ve Hawver, T. (2008). Leading with Emotional Labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-168.
- Idaszak, J. R., Bottom, W. P. ve Fritz, D. (1988). A Test of the Measurement Equivalence of the Revised Job Diagnostic Survey: Past Problems and Current Solutions. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 647-656.
- Inghilleri, P. (1999). *From subjective experience to cultural change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ishii, S., Weintraub, N. ve Mervis, J. R. (2009). Apathy: A Common Psychiatric Syndrome in the Elderly. *Journal of the American Medical Directors Association*, 10(6), 381-393.
- İlğan, A. (2013). Öğretmenler İçin Etkili Mesleki Gelişim Faaliyetleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı*, 41-56.
- Jacko, P. (2004). Enriching the Job Enrichment Theory, Research Methods for the Social Scientist: *Carlos III University in Madrid Department of Business*

Administration. 20.06.2015 tarihinde

(<http://www.strom.sk/~pj/works/enriching.pdf>) adresinden erişildi.

Jackson, L. ve Rothmann, S. (2005). Work-related Well-Being of Educators in a District of the North-West Province. *Perspectives in Education*, 23(3), 107-122.

James, N. (1989). Emotional Labour: Skill and Work in the Social Regulation of Feelings. *The Sociological Review*, 37(1), 15-42.

Jelstad, B. (2005). *Job Characteristics and Its Outcomes*: 18th Scandinavian Academy of Management (NFF), 18-20 August, Aarhus.

Johnson, H. A. M. (2007). *Service with a smile: antecedents and consequences of emotional labor strategies* (PhD Thesis). University of South Florida: Florida.

Jose, P. E. (2004). Medgraph-PC: a programme to graphically depict mediation among three variables: version 3.0. Victoria University of Wellington: Wellington. 15.07.2015 tarihinde (<http://pavlov.psyc.vuw.ac.nz/paul-jose/medgraph/images/MedGraphV3.xls>) adresinden erişildi.

Kara, O. (2012). Kur'an'a Göre İnsan Şahsiyetine Etki Eden Faktörler. *Sakarya Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 14(25), 1-24.

Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4), 117-132.

Kart, E. (2011), Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emeğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 3(30), 215-230.

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

Kaya, F. (2014). *Duygusal emek ile tükenmişlik ve iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi: aile ve sosyal politikalar bakanlığı'na bağlı huzurevlerinde çalışan yaşlı bakım personeline yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 356836. Celal Bayar Üniversitesi: Manisa.

- Kaya, U. ve Serçeoğlu, N., (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 1(36), 311-346.
- Keller, J. ve Bless, H. (2008). Flow and Regulatory Compatibility: An Experimental Approach to the Flow Model of Intrinsic Motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 196-208.
- Kelloway, E. K. ve Barling, J. (1991). Job Characteristics, Role Stress and Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 291-304.
- Kim, H. J. (2008). Hotel Service Sroviders Emotional Labor: The Antecedents and Effects on Burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 151-161.
- Kızanlıkl, M. M. (2014). *Otel İşletmelerinde Duygusal Emek Öncüllerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma* (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 356696. Gazi Üniversitesi: Ankara.
- Kocabaşoğlu, N. (2008). *Anksiyete bozukluklarına genel bir bakış*. Türkiye’de Sık Karşılaşılan Psikiyatrik Hastalıklar Sempozyumu, 6-7 Mart, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kogovsek, M. ve Kogovsek, M. (2014). Emotional Labour in Hospitality Industry: Literature Review. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*, 115-130.
- Koğar, H. (2010). Farklı Örnekleme Büyüklüklerinde Uç Değerlerle Baş Etme Yöntemlerinin Puanların Geçerlik ve Güvenirlik Kanıtları Üzerindeki Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 279971. Ankara Üniversitesi: Ankara.
- Köksel, L. (2009). İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma (Yüksek Lisans Tezi) (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 239625. Celal Bayar Üniversitesi: Manisa.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.

- Kozlu, C. (1995). Türkiye mucizesi için vizyon arayışları ve asya modelleri. Ankara: İş Bankası Yayınları.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (1998) *Catching fire without burning out: is there an ideal way to perform emotional labor*. N. M. Ashkanasy, C. E. Hartel ve W. J. Zerbe (Ed.). *Emotions in the workplace* (177-188). Wesport: Greenwood.
- Kruml, S. M. ve Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. ve Hackman, J. R. (1987). Work Design as an Approach to Person-Environment Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278-296.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. ve Langner, P. H. (1988). Measurement of Job Characteristics: Comparison of the Original and the Revised Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 462-466.
- Kurt, Z. (2013). *Duygusal emek faktörünün yabancılaşmaya etkisi: istanbul'daki otel işletmeleri ve seyahat acentalarına yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 345418. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi: Çanakkale.
- Larson, R. ve Csikszentmihalyi, M. (1983). The experience sampling method. Reis, H. T. (Ed.). *New directions for methodology of social and behavioral science* (41-56). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lazanyi, K. (2010). Who Benefits from Emotional Labour? *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 4(3-4), 71-74.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819-834.
- Le Roux, A. (2005). *Job demands, job resources and work-related flow of employees in the mining industry in south africa* (Mini Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Magister). North-West University: Potchefstroom.
- Lunenburg, F. C. (2011). Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-11.

- Lutz, R. J. ve Guiry, M. (1994). Intense consumption experiences: peaks, performances and flow. Paper presented at the Winter Marketing Educators' Conference, St. Petersburg, FL.
- Maeran, R. ve Cangiano F. (2013). Flow Experience and Job Characteristics: Analyzing the Role of Flow in Job Satisfaction. *TMP*, 20(1), 13-26.
- Makikangas, A., Bakker, A. B., Aunola, K. ve Demerouti, E. (2010). Job Resources and Flow at Work: Modelling the Relationship via Latent Growth Curve and Mixture Model Methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 795-814.
- Man, F. ve Öz, C. S. (2009). Görüldüğü Gibi Olamamak ya da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek, *Çalışma ve Toplum*, 20(1), 75-94.
- Maslow, A. H. (1970a). Motivation and personality. New York: Harper and Row.
- Maslow, A. H. (1970b). Religions, values and peak experiences. New York: Penguin.
- Massimini, F. ve Carli M. (1988). The systematic assessment of flow in daily experience. Csikszentmihalyi, M. ve Csikszentmihalyi, I. S. (Ed.). *Optimal experience: psychological studies of flow in consciousness* (266-287). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mastracci, S. H., Newman, M. A. ve Guy, M. E. (2009). Emotional Labor: Why and How to Teach It. *Journal of Public Affairs Education*, 16(2), 123-141.
- Mcknight, D. H., Phillips, B. ve Hardgrave, B. C. (2009). Which Reduces It Turnover Intention the Most: Workplace Characteristics or Job Characteristics? *Information & Management*, 46, 167-174.
- Mendelsen, N. (2007). The functional mediation of flow between achievement, anxiety, academic procrastination and academic performance. (Unpublished PhD Thesis), The University of Fordham: New York.
- Middleton, D. R. (1989). Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions. *Journal of the Society for Psychological Anthropology*, 17(2), 187-201.

- MEB. (2015). Milli Eğitim İstatistikleri: Örgün Eğitim 2014-2015. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı: Ankara.
- Moneta, G. ve Csikszentmihalyi, M. (1996). The Effect of Perceived Challenges and Skills on the Quality of Subjective Experience. *Journal of Personality*, 64(2), 275-310.
- Monrad, M. (2012). *Caring with Co-Workers the Collegial Embeddedness of Emotional Labor (PhD Thesis)*. Aalborg Universitet: Aalborg.
- Morris, J. A. ve Feldman, D.C. (1996). The Demensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Mosing, M. A., Magnusson, P. K. E., Pedersen, N. L., Nakamura, J., Madison, G. ve Ullen, F. (2012). Heritability of Proneness for Psychological Flow Experiences. *Personality and Individual Differences*, 53, 699-704.
- Mukul, A. Z. A., Rayhan, S. J., Hoque, F. ve Islam, F. (2013). Job Characteristics Model of Hackman and Oldham in Garment Sector in Bangladesh: A Case Study at Savar Area in Dhaka District. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 1(4), 188-195.
- Nakamura, J. ve Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. Lopez, S. ve Snyder, C. R. (Ed.). *Handbook of positive psychology* (89-105). New York: Oxford University Press.
- Nakamura, J. ve Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. Lopez, S. ve Snyder, C. R. (Ed.). *The oxford handbook of positive psychology* (195-206). New York: Oxford University Press.
- Novak, T. P. ve Hoffman, D. L. (1997). Measuring the Flow Experience among Web Users. Interval Research Corporation. 05.01.2015 tarihinde (http://wiki.commres.org/pds/Project_7eNrf2010_2fPlan/Modeling%20the%20structure%20of%20the%20flow%20experience%20among%20Web%20users.pdf) adresinden erişildi.
- Öcal, O. (2011). Sıkıntı Kavramı ve Küçük Bir Burjuvanın Gençlik Yılları Romanı. *Karadeniz Araştırmaları*, 28, 151-164.

- O'Hanlon, J. F. (1981). Boredom: Practical Consequences and a Theory. *Acta Psychologica*, 81(1), 53-82.
- Ohman, A. (2000). Fear and anxiety: evolutionary, cognitive and clinical perspectives. M. Lewis ve J. M. H. Jones (Ed.). *Handbook of emotions* (573-593). New York: The Guilford Press.
- Oldham, G. R. ve Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Person and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-635.
- Oldham, G. R. ve Hackman, J. R. (2005). How job characteristics theory happened. K. G. Smith ve M. A. Hitt (Ed.). *Great minds in management: the process of theory development* (151-170). New York: Oxford University Press.
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Ooi, C. S. ve Ek, R. (2010). Culture, Work and Emotion. *Culture Unbound*, 2, 303-310.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İdari ve İktisadi Bilimler Dergisi*, 11, 53-82.
- Özgün, A. (2015). *Duygusal emek davranışının iş stresi üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 389091. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Özkalp, E. (2003). Örgütlerde Çalışanlar için İşin Anlamı ve İş Dizaynı. *Kamu-İş*, 7(2), 2-26.
- Özkan, G. (2011). *Duyusal emek gerektiren mesleklerde örgütsel iletişim doyumunun duygusal emeğe bağlı iş doyumuna etkisi: çağrı merkezlerinde bir uygulama örneği* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 286775. Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.
- Özkaplan, N. (2009). Duygusal Emek ve Kadın İş/Erkek İş. *Çalışma ve Toplum Dergisi (Kadın Emeği Özel Sayısı)*, 18, 15-24.
- Özmete, E. (2011). Social Work as An Emotional Labor: Management of Emotions in Social Work Profession: *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar e-Dergisi*, 1-10. 10.02.2015 tarihinde (<http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/EmineOZMETE-Labors.pdf>) adresinden erişildi.
- Pala Morkoç, T. (2014). Otel çalışanlarında duygusal emek ve iş-aile çatışması ilişkisi: izmir şehir otelleri örneği (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 364876. Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir.
- Pala, T. (2008). Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve boyutları (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 226040. Mersin Üniversitesi: Mersin.
- Payne, J. (2006). What's Wrong with Emotional Labor? *University of Warwick Research Paper*, 65, 1-36.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde motivasyon-verimlilik ilişkisi: devlet hava meydanları işletmesi antalya havalimanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 110668. Süleyman Demirel Üniversitesi: Isparta.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 36(4), 717-731.

- Privette, G. ve Bundrick C. M. (1987). Measurement of Experience: Construct and Content Validity of the Experience Questionnaire. *Perceptual and Motor Skills*, 65, 315-332.
- Rafaeli, A. ve Sutton, R. I. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role. *Academy of Management Review*, 12(1), 23-37.
- Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S. ve Sonnetag, K. (2008). Customer (In)Justice and Emotional Labor: The Role of Perspective Taking, Anger and Emotional Regulation. *Journal of Management*, 34(5), 903-924.
- Rupp, D. E. ve Spencer, S. (2006). When Customers Lash Out: The Effect of Customer Interactional Injustice on Emotional Labor and the Mediating Role of Discrete Emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91, 971-978.
- Saavedra, R. ve Kwun, S. K. (2000). Affective States in Job Characteristics Theory, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 131-146.
- Salanova, M., Bakker, A. B. ve Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22.
- Salanova, M., Sanchez, A. M. R., Schaufeli, W. B. ve Cifre, E. (2015). Flowing Together: A Longitudinal Study of Collective Efficacy and Collective Flow among Workgroups. *The Journal of Psychology*, 148(4), 435-455.
- Salleh, N. (2015). Emotional Labor in the Cross-Cultural Setting. 14.03.2015 tarihinde (<http://www.ufhrd.co.uk/wordpress/salleh-n-emotional-labor-in-the-cross-cultural-setting/>) adresinden erişildi.
- Sanchez, A. M. R. (2009). *The story flows on: A multi-study on the flow experience* (PhD Thesis). Universitat Jaume I: Castellón de la Plana.
- Savaş, A. C. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin duygusal zekâ ve duygusal emek yeterliklerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 320035. Gaziantep Üniversitesi: Gaziantep.

- Schaubroeck, J. ve Jones, J. R. (2000). Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 163-183.
- Schaufeli W. B., Leiter M. P., Maslach C. ve Jackson S. E. (1996). MBI-general survey. Maslach, C., Jackson, S. E. ve Leiter, M. P. (Ed.). *Maslach burnout inventory manual (3rd ed.)*. CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Scherer, K. R. (1997). The Role of Culture in Emotion-Antecedent Appraisal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(5), 902-922.
- Schueths, A., Gladney, T., Crawford, D., Bass, K. L. ve Moore, H. A. (2013). Passionate Pedagogy and Emotional Labor: Students' Responses to Learning Diversity from Diverse Instructors. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 26(10), 1259-1276.
- Schuurman, J. (2011). *Job characteristics, health and satisfaction: can satisfaction with social life overcome negative job traits?* (Master Thesis). No: 195367. Erasmus University: Rotterdam.
- Seçer, H. Ş. (2007). Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme. *Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 813-834.
- Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Serkal, A. (2006). *Stress, emotional labour and cabin crew: does emotional labour influence the well-being and retention of cabin crew?* (PhD Thesis). The University of Leeds: Leeds.
- Sherhoff, D. J., Csikszentmihalyi, M. (2009). Gilman, R., Heubner, E. S. ve Furlong M. J. (Ed.). *Flow in schools: cultivating engaged learners and optimal*

- learning environments. *Handbook of positive psychology in schools* (131-145). New York: Taylor & Francis.
- Smith, P. ve Gray, B. (2001). Reassessing the Concept of Emotional Labour in Student Nurse Education: Role of Link Lecturers and Mentors in a Time of Change. *Nurse Education Today*, 21, 230–237.
- Snyder C. R., Lopez, S. J. ve Pedrotti J. T. (2007). Positive psychology: the scientific and practical explorations of human strengths (2nd ed.). California: Sage Publications.
- Sökmen, A. (1999). Konaklama İşletmelerinde İş Özellikleri Yardımıyla Hizmet Kalitesinin Artırılmasına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 45-51.
- Steinberg, R. J. ve Figart, D. M. (1999). Emotional Labor Since: The Managed Heart. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 561(1), 8-26.
- Stöber, J. ve Borkovec, T. D. (2002). Reduced Concreteness of Worry in Generalized Anxiety Disorder: Findings from a Therapy Study. *Cognitive Therapy and Research*, 26, 89-96.
- Suman, S. ve Srivastava, A. K. (2009). The Measurement of Job Characteristics in Context to Indian Work Scenario. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35, 142-147.
- Swart, J. (2006). *The relationship between job characteristics, work wellness and work-related flow of call centre agents in an insurance company* (Mini Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Magister). North-West University: Potchefstroom.
- Taber, T. D. ve Taylor, E. (1990). A Review and Evaluation of the Psychometric Properties of the Job Diagnostic Survey. *Personel Psychology*, 43, 467-468.
- Tan, M. N., Özçakar, N. Ve Kartal, M. (2012). Asistan Hekimlerin Tıpta Uzmanlık Eğitimi Kapsamında Mesleki Memnuniyetleri ve Yaşam Koşulları ile İlişkisi. *Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(1), 20-25.

- Taş, U. ve Yenilmez, F. (2007). Türkiye’de Eğitimin Kalkınma Üzerindeki Rolü Ve Eğitim Yatırımlarının Geri Dönüş Oranı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 155-186.
- Tang, C., Seal, C. R., Naumann, S. E. ve Miguel, K. (2013). Emotional Labor: The Role of Employee Acting Strategies on Customer Emotional Experience and Subsequent Buying Decisions. *International Review of Management and Marketing*, 3(2), 50-57.
- Tatlıdil, H. (1996). Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz. Ankara: Cem Web Ofset.
- TDK Türkçe Sözlük. 25.07.2015 tarihinde (<http://www.tdk.gov.tr/>) adresinden erişildi.
- Thakor, M. V. ve Joshi, A. W. (2005). Motivating Salesperson Customer Orientation: Insights from the Job Characteristics Model. *Journal of Business Research*, 58, 584-592.
- Toker, B. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 2(6), 591-614.
- Turgut, T. (2013). Başarı Hedef Yönelimleri ve İş Özelliklerinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Katkıları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), 1-25.
- Türkay, O., Ünal, A. ve Taşar, O. (2011). Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emeğin İşe Bağlılığa Etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 201-222.
- Ullen, F., Manzano, Ö. d., Almeida, R., Magnusson, P. K. E., Pedersen, N. L., Nakamura, J., Csikszentmihalyi, M. ve Madison, G. (2012). Proneness for Psychological Flow in Everyday Life: Associations with Personality and Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 52, 167–172.
- Ullrich, M., Keller, J., Hoenig, K., Waller, C. ve Grön, G. (2014). Neural Correlates of Experimentally Induced Flow Experiences. *NeuroImage*, 86, 194–202.

- Usta, R. (2009). İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 241-263.
- Uysal, A. A. (2007). *Öğretmenlerde gözlenen duygusal yaşantı örüntülerinin ve duygusal işçiliğin mesleki iş doyumunu ve tükenmişlik üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 209059. Muğla Üniversitesi: Muğla.
- Ülker, E. (2010). *Destinasyon pazarlamasında destinasyon seçimi karar verme süreci üzerine bir çalışma: bozcaada örneği* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 0083930. Trakya Üniversitesi: Edirne.
- Ünler Öz, E. (2007). *Duygusal emek davranışlarının çalışanların iş sonuçlarına etkisi*. İstanbul: Beta.
- Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). *Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev / Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma*. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 183-207.
- Ünüvar, T. G. (2006). *An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior* (PhD Thesis). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 204987. Orta Doğu Teknik Üniversitesi: Ankara.
- Vergel, A. I. S. ve Munoz A. R. (2013). The Spillover and Crossover of Daily Work Enjoyment and Well-Being: A Diary Study Among Working Couples. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 179-185.
- Visagie, M. (2007). *Job characteristics, emotional labour and work-related flow in an insurance industry call centre* (Mini Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree Magister). North-West University: Potchefstroom.

- Vorster, M., Olckers, C., Buys, M. A. ve Schaap, P. (2005). The Construct Equivalence of the Job Diagnostic Survey for Diverse South African Cultural Groups. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(1), 31-37.
- Walker, C. R. ve Guest, R. H. (1952). *The man on the assembly line*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wall, T. D., Clegg, C. W. ve Jackson, P. R. (1978). An Evaluation of the Job Characteristics Model. *Journal of Occupational Psychology*, 5, 183-196.
- Wang, Y. (2014). *A study of authentic leadership adopting the job demands and resources approach in predicting work-related flow and job performance* (Master of Philosophy). Lingnan University: Hong Kong.
- Weber, R., Tamborini, R., Baker, A. W. ve Kantor, B. (2009). Theorizing Flow and Media Enjoyment as Cognitive Synchronization of Attentional and Reward Networks. *Communication Theory*, 19, 397–422.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 713-194.
- Wharton, A. S. ve Erickson, R. C. (1993). Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.
- Wharton, A.S. (1999). The Psychosocial Consequences of Emotional Labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 158-176.
- Wong, J. Y. ve Wang, C. H. (2009). Emotional Labor of the Tour Leaders: An Exploratory Study. *Can* (2), 249-259.
- Wong, M. M. ve Csikszentmihalyi, M. (1991). Motivation and Academic Achievement: The Effects of Personality Traits and the Quality of Experience. *Journal of Personality*, 59(3), 539–574.
- Xanthopoulou, D., Bakker A. B., Demerouti E. ve Schaufeli W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.

- Xie J. L. ve Johns G. (1995). Job Scope and Stress: Can Job Scope be Too High? *Academy of Management Journal*, 38(5), 1288-1310.
- Yalçın, R. C. (2012). *Bazı öncülleri ve sonuçları ile duygusal emek: görgül bir çalışma* (Doktora Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 346853. Kara Harp Okulu: Ankara.
- Yavuz, S. (2005). Developing a Technology Attitude Scale for Pre-Service Chemistry Teachers. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 4(1), 17-25.
- Yıldırım, İ. (1991). Stres ve Stresle Başa Çıkmada Gevşeme Teknikleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 175-189.
- Yılmaz, K., Altınkurt, Y., Güner, M. ve Şen, B. (2015). The Relationship between Teachers Emotional Labor and Burnout Level, *Eurasian Journal of Educational Research*, 59, 75-90.
- Yiğit, N. Bütüner, S. Ö. ve Dertlioğlu, K. (2008). Öğretim Amaçlı Örütbağ Sitesi Değerlendirme Ölçeği Geliştirme. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*, 2(2), 38-51.
- Yolcu, H. (2011). Bilimsel araştırmaya ilişkin temel kavramlar. Tanrıöğren, A. (Ed.). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (3-26). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Yolcu, S. (2010). *Çağrı merkezindeki işlerin iş özellikleri modeline göre incelenmesi ve bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) Tez No: 277809. İstanbul Üniversitesi: 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.
- Zapf, D. ve Holz, M. (2006). On the Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1-28.

EKLER

EK 1: Veri Toplama Aracı: Demografik Bilgiler ve Duygusal Emek Ölçeği

Sayın Meslektaşım,

Bu anket, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan **Öğretmen Görüşlerine Göre Duygusal Emek, İş Özellikleri ve İş Akışı İlişkisi** başlıklı yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır. Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. İfadelere vereceğiniz cevapları üst sütundaki alternatiflere bakarak 1'den 5'e kadar sıralanan seçenek kutucuklarına **X** işareti ile belirtiniz. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacaktır ve gizli tutulacaktır. Lütfen **ıctenlikle ve boş bırakmadan** cevaplayınız. Katılımınız için şimdiden teşekkürler.

Duran MAVİ

Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

- 1. Cinsiyetiniz:** Bay (), Bayan ().
- 2. Branşınız:**
- 3. Medeni Hâliniz:** Evli (), Bekâr ().
- 4. Öğretmenlik Mesleğindeki Kıdeminiz:**
- 5. Yaşınız:**
- 6. Öğrenim Durumu:** Yüksek Lisans (), Lisans (), Lise ().

		DUYGUSAL EMEK İLE İLGİLİ SORULAR Lütfen ilgili durumun sizi ne ölçüde tanımladığını belirtiniz.					Hiç Tamıyamıyor	Çok Az Tamıyamıyor	Kısmen Tamıyamıyor	Oldukça Tamıyamıyor	Tamamen Tamıyamıyor
Samimi Davranış	1	Müdürüm sınıf içinde yeterli disiplini sağlayamadığım için beni eleştirirse o an hissettiklerimi müdürümle olduğu gibi paylaşıyorum.	1	2	3	4	5				
	2	Öğrencilerimden bir kısmı iyi ders anlatmadığımı iddia ederek benimle tartışırsa o an içimden geçen duyguları öğrencilerime yansıtıyorum.	1	2	3	4	5				
	3	Bir çalışma arkadaşım toplantı sırasında öğrencilerimin kazandığı önemli bir başarı haberini bana iletmediği zaman hissettiğim mutluluğu olduğu gibi dışarı yansıtıyorum.	1	2	3	4	5				
	4	Öğrencilerimden bir tanesi bana oldukça saygısız ve ısrarlı bir şekilde sorular yönelttiği anda hissettiğim öfkemi doğrudan belli ederim.	1	2	3	4	5				
	5	Sevdiğim öğrencilerden bir tanesi bana oldukça düşük bir not alsa ve bunu sınıf içerisinde açıklasam hissettiklerimi dışarı yansıtıyorum.	1	2	3	4	5				
Yüzeysel Davranış	6	Öğrencilerimden birinin yakınına kaybettiğini sınıfla paylaştığımda hissettiğim duyguları bastırıp soğukkanlı görünmeye çalışırım.	1	2	3	4	5				
	7	Öğrencilerim beklentilerimin ötesinde sınavda çok başarılı olduklarında hissettiğim coşku ve sevinci öğrencilerime yansıtılmaya çalışırım.	1	2	3	4	5				
	8	Çalışma arkadaşlarımdan birisi toplantı sırasında beni oldukça inciten şakalar yaparsa rolüm gereği öfkemi kontrol ederek; duygusal tepkimi ortaya koymaya çalışırım.	1	2	3	4	5				
	9	Müdürüm okulla ilgili (benim dışımda çoğunu oldukça mutlu edecek) bir gelişmeyi aktardığında, öyle hissetmemem de mutlu gibi görünmeye çalışırım.	1	2	3	4	5				
	10	Öğrencilerimin çok önem verdiği bir ödevi yapmadığını gördüğümde çok sinirlensem de; sakin kalmaya çalışırım.	1	2	3	4	5				
Duygusal Sapma	11	Ders anlatırken öğrencilerden bir tanesi hatamı bulup bunu sınıfla paylaştığında benden beklenmese de; o an duygusal tepkimi net şekilde ortaya koyarım.	1	2	3	4	5				
	12	Müdürüm ders programımda değişiklik önerilerimi kabul etmediğini bana bildirirse ve bu benim planımı alt üst etse benden öğretmen olarak beklenmese de; o an duygusal tepkimi net bir şekilde ortaya koyarım.	1	2	3	4	5				
	13	Beklemediğim bir anda çalışma arkadaşlarımdan önünde müdürüm bana övgülerde bulursa benden öğretmen olarak beklenmese de; o an sevincimi olduğu gibi dışarı yansıtıyorum.	1	2	3	4	5				
	14	Bir öğrencim bir soruma komik ve yanlış bir cevap verse ve sınıfta gülüşmeler başlarsa, o an sınıfta olduğumu unutarak; ben de duygusal tepkimi ortaya koyarım.	1	2	3	4	5				
	15	Öğrencilerimden biri kendisine haksızlık yapıldığı için dersten kaldığını düşünerek notunu değiştirmek istese öğretmen rolümü bir kenara bırakarak hissettiğim olumsuz duyguları net bir şekilde yansıtıyorum.	1	2	3	4	5				
Derinlemesine Davranış	16	Ders öncesi oldukça olumsuz bir haber alsam ders anlatmaya başlamadan önce; duygularımı ayarlayarak daha olumlu duygu durumunda olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5				
	17	Çalışma arkadaşlarımdan yaptığı şakaları genelde çok komik bulmasam da bu tür durumlarda sergilemem gereken duyguları gerçekten hissetmek için çaba sarf ederim.	1	2	3	4	5				
	18	Sevmediğim bir sınıfa sevmediğim bir konuyu anlatmam gerekse derste sergilemek istediğim olumlu duyguları gerçekten hissetmek için önceden kendimi hazırlarım.	1	2	3	4	5				
	19	Müdürüm benim için olumsuz, kırıcı yorumlarda bulunduğu anda sakinliğimi koruyarak hazırlıklı olduğum için duygusal tepkimi zorlanmadan ortaya koyarım.	1	2	3	4	5				
	20	Öğrenciler ile notlar konusunda tartıştığımda genellikle mesleğim gereği nasıl duygusal tepkiler vereceğim konusunda hazırlıklı olduğumdan zorlanmadan tepkilerimi ortaya koyarım.	1	2	3	4	5				

EK 2: Veri Toplama Aracı: İş Tanımlama Ölçeği

İŞ TANIMLAMA İLE İLGİLİ SORULAR Lütfen ilgili durumun sizi ne ölçüde tanımladığını belirtiniz.		Hiç Doğru Değil	Az Doğru	Orta Derecede Doğru	Oldukça Doğru	Kesinlikle Doğru	
Beceri Çeşitliliği	1	İşim çok sayıda karmaşık, yetenek ve becerileri kullanmamı gerektirmektedir.	1	2	3	4	5
	2	Yaptığım iş oldukça basit ve tekrarlamalı bir niteliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
	3	İşimin içeriği oldukça rutindir ve sonuçları tahmin edilebilir niteliktedir.	1	2	3	4	5
	4	Çalıştığınız işte çeşitlilik ögesi ne ölçüde geniştir? Bu işte ne ölçüde farklı şeyler yapılmakta, ne ölçüde farklı yetenek ve beceriler kullanılmaktadır?					
	5	İşim farklı nitelikte çok sayıda görev ögesini içermektedir.	1	2	3	4	5
İşin Bütünlüğü	6	Siz işin sadece bir bölümünü mü yoksa tamamını mı gerçekleştiriyorsunuz? Çalıştığınız iş ne ölçüde bütünlük ve tamlık içeren bir niteliğe sahiptir?					
	7	İşim öyle düzenlenmiş veya tasarlanmıştır ki, bir kişi bu işi başından sonuna kadar bütün öğelerine hâkim olarak tamamlama durumunda değildir.	1	2	3	4	5
	8	İşim görevleri yalnız ve tek başıma bitirmeye müsait niteliktedir.	1	2	3	4	5
	9	İşin önemli bir kısmını, diğer kişiler veya makinalar yapar. Ben bu görevde işin ancak küçük bir bölümünü yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5
İşin Anlamlılığı	10	Çalıştığınız iş ne ölçüde anlamlı veya önemlidir? Yaptığınız işin sonuçları diğerlerinin yaşamları veya çalışmalarını üzerinde ne ölçüde etkilidir?					
	11	Genel çerçevede baktığımız zaman, işim çok da anlamlı ve önemli değildir.	1	2	3	4	5
	12	Bu işte yapılan görevlerin sonuçları, çok da önemli değildir. Görevin sonuçları herhangi bir kişiyi veya çalışmayı etkilemez.	1	2	3	4	5
	13	Şu veya bu şekilde, pek çok kişi yaptığım işin sonuçlarından etkilenebilir.	1	2	3	4	5
Özerklik	14	Yaptığım iş, sürekli diğerleriyle işbirliği ve koordinasyon gerektiriyor.	1	2	3	4	5
	15	İşim, birisinin kontrolü olmaksızın kendi çalışmamla gerçekleştirilebilir.	1	2	3	4	5
	16	İşim bana önemli ölçüde özerklik, bağımsızlık ve serbesti vermektedir.	1	2	3	4	5
	17	İşinizin özerklik derecesi nedir?					
	18	İşim, bana işin nasıl yapılacağına karar verme konusunda çok az genişlik ve rahatlık sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
	19	İşim inisiyatif kullanmama veya görevi farklı şekilde yapmama müsait değildir.	1	2	3	4	5

Geri Bildirim	20	İş arkadaşlarınız veya yöneticileriniz size işinizi iyi yaptığınızı veya kötü yaptığınızı söyleyerek ne ölçüde geri besleme yapılmaktadır?					
			1	2	3	4	5
	21	İşin sonuçlarına bakarak onu iyi veya kötü yaptığınızı ne kadar anlayabilirsiniz?					
			1	2	3	4	5
	22	İşim, uygun şekilde çalışıp çalışmadığım hakkında çok az ipucu vermektedir.	1	2	3	4	5
	23	Yaptığım iş sonuçları ve göstergeleri itibarıyla onu nasıl yeniden şekillendireceğim konusunda bana bilgi verme özelliğine sahiptir.	1	2	3	4	5
24	Yaptığım işte yöneticiler ve meslektaşlarım bana işin nasıl olduğu konusunda asla geri bildirimde bulunmazlar.	1	2	3	4	5	
25	Bu işte, ilk amirim bana sık sık görevleri nasıl yaptığımı konusunda veya sonuçların iyi olup olmadığı hususunda bilgi verir.	1	2	3	4	5	

EK 3: Veri Toplama Aracı: İş Akışı Ölçeği

İŞ AKIŞI İLE İLGİLİ SORULAR Lütfen ilgili durumun sizi ne ölçüde tanımladığını belirtiniz.		Hiç Doğru Değil	Az Doğru	Orta Derecede Doğru	Oldukça Doğru	Kesinlikle Doğru	
İşten Zevk Alma	1	Çalışırken başka hiçbir şeyi düşünmem.	1	2	3	4	5
	2	Kendimi işime kaptırırım.	1	2	3	4	5
	3	Çalışırken çevremdeki her şeyi unuturum.	1	2	3	4	5
	4	Tamamen işime dalarım.	1	2	3	4	5
	5	İşim bana iyi bir his verir.	1	2	3	4	5
	6	İşimi büyük bir zevkle yaparım.	1	2	3	4	5
	7	İş esnasında kendimi mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
	8	Çalışırken kendimi neşeli hissederim.	1	2	3	4	5
Kendini İşe Verme	9	Daha az kazansam bile bu işi yine de yapardım.	1	2	3	4	5
	10	Boş zamanlarımda bile çalışmak istediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
	11	Çalışıyorum çünkü zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
	12	Motivasyonumu alacağım mükâfattan değil işin kendisinden alıyorum.	1	2	3	4	5

EK 4: İzin E-Postası: Duygusal İşçilik Ölçeği

The screenshot shows a Gmail inbox on a mobile device. The top navigation bar includes the Google logo, a search bar, and a profile icon for 'Duran'. The inbox list shows an email from 'Duran Mavi' to 'cem.şafak' with the subject 'Duygusal Emek Anketi'. The email content is as follows:

Duygusal Emek Anketi
 Alıcı: cem.şafak >
 İyi alışmalar Cem Bey
 "Duygusal Emek" konulu anketinizden yararlanabilir miyim? Tez çalışmam için gerekiyor da.
 Yardımcı olursanız çok sevinirim.

The email is opened, showing the sender 'cem.şafak cukur' and the recipient 'cem.şafak'. The email body contains the following text:

Sayın Mavi;
 Duygusal işçilik (TELS) ölçeğini kullandığımız bizi mutlu eder.
 cem.şafak

At the bottom of the email, there are three attachments:

- Öğrenimdeki Duygusal İşçilik Ölçeği Çalışmalar Çıkarılmak ve Gözetimlik Çalışması
- TEL S.doc
- Cem u0f5Eafak ...

The bottom of the screen shows a navigation bar with icons for home, search, and other functions, along with a status bar at the very bottom displaying the time 21:24 and date 29.12.2014.

EK 5: İzin E-Postası (İş Tanımlama Ölçeği)

Google
Gmail

is:starred

Duran

6 / 11

talha

Çevrelere ekleyin

Ayrımları göster

3 Oca

Duran Mavi <durmmvi@gmail.com>
Alıcı: talha

Master x

İş Özellikleri Anketi

İyi günler Hüseyin Bey,
Tez çalışmamda kullanmak için daha evvel kullandığımız "İş Özellikleri Ölçeği"nden faydalanmak istiyorum.
Yardımcı olursanız çok sevinirim.
İyi çalışmalar dilerim.

talha@istanbul.edu.tr
Alıcı: bana

Merhaba,
Geç yaut verdiğim için kusura bakmayın. Hackman ve Oldham in geliştirdiği ölçeğin Türkçe çevirisini tezinden alarak kullanabilirsiniz. Başka yardımcı olabileceğim bir durum olursa buradan yazabilirsiniz.
İyi çalışmalar...

Kimden: "Duran Mavi" <durmmvi@gmail.com>
Kime: talha@istanbul.edu.tr
Gönderilenler: 3 Ocak Cumartesi 2015 13:23:51
Konu: İş Özellikleri Anketi

E-POSTA YAZ
Gelen Kutusu (2)
Yıldızlı
Önemli
Gönderilmiş Postalar
Taslaqlar
Çevreler

Duran

Yakın zamanda gerçekleşen bir sohbet yok
Yeni bir tane başlatın

18:49
23.7.2015

EK 5: İzin E-Postası: İş Akışı Ölçeği

The screenshot shows a Gmail inbox on a desktop browser. The top navigation bar includes the Google logo, the name 'Duran', and various utility icons. The search bar contains 'is:starred'. The left sidebar shows the 'Gelen Kutusu (2)' folder selected, with a red 'E-POSTA YAZ' button. The main content area displays an email conversation:

From: Duran Mavi <durmavi@gmail.com>
To: A.B. Bakker
Date: 21 Oct 21:00
Subject: Çevrelere ekleyim

Dear Arnold B. Bakker,
 Good evening. My name is Duran and I'm a teacher in Turkey.
 I'm working on "Work-Related Flow" and I need a scale about this subject. As I was searching on "Google Scholar", I saw your work. I was impressed. So may I use the scale which is in your article for my scientific work? I hope you will help me.
 Great thanks.


From: A.B. Bakker <bakker@fsw.eur.nl>
To: Duran Mavi <durmavi@gmail.com>
Date: 21 Oct 21:00
Subject: İngilizce için kapat x

Yes, you have my permission, Arnold
 Verstuurd vanaf mijn iPad
www.arnoldbakker.com


From: Duran Mavi <durmavi@gmail.com>
To: A.B. Bakker
Date: 21 Oct 21:00
Subject: Thank you so much for your on the spot and positive reply. I am very grateful to you for your great help.
 Kindest regards.

The bottom of the screen shows a Windows taskbar with various application icons and a system tray displaying the time as 18:46 on 23.7.2015.

EK 6: İzin: Yazışmalar



T.C.
KAHRAMANMARAŞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



TÜRKİYE CUMHURİYETİ TÜRKİYE CUMHURİYETİ

06/03/2015

Sayı : 35776031/605/3691390
Konu: Anket Uygulaması (Duran MAVİ)

GAZİANTEP ZİRVE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)
GAZİANTEP

İlgi: a) 16/03/2015 tarihli ve 282 sayılı yazınız.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0-3616 sayılı Araştırma Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri hakkındaki 2012/13 nolu Genelge.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı tezsiz yüksek lisans öğrencisi Duran MAVİ'nin "İlk ve Ortaokul Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlere Öğretmen Görüşlerine Göre Duygusal Emek, İş Özellikleri ve İş Akışı İlişkisinin İncelenmesi" konulu anket çalışması, İlimiz Elbistan İlçesinde görev yapan ilkokul ve ortaokul öğretmenlere, 2014 - 2015 Eğitim Öğretim Yılında eğitimi öğretimi aksatmamak kaydıyla uygulanması Müdürlüğümüz Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından uygun görülmüştür.

Söz konusu anket çalışması sonucunun, Müdürlüğümüze CD ortamında gönderilmesini arz ederim.

Mehmet Emin AKKURT
Millî Eğitim Müdürü

Sosyal Bilimler Enstitüsü

EKLER:
1- Araştırma Değerlendirme Formu (1 adet)
2-Taahhütname Tutanağı (2 adet)

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ	
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
EVRAK TARİHİ	30.04.15
EVRAK NO	1389
TEK	2

07.04.15

Yenişehir Mahallesi Cahit Zarifoğlu Caddesi
46100/ KAHRAMANMARAŞ
e-posta: arge46@mcb.gov.tr

bilgi için: Mesud AYDIN (Öğretmen)
Fatih KAYNAR (Öğretmen)
Tel: 0 344 223 50 17 Dâhili:163

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.mcb.gov.tr> adresinden 08c6-432d-36e5-baa9-9b18 kodu ile teyit edilebilir.


FORM: 2

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Duran MAVİ
Kurumu / Üniversitesi	Gaziantep Zirve Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller	Kahramanmaraş
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Kahramanmaraş İli Elbistan İlçesine Bağlı Devlet Okullarındaki İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Bütün Öğretmenler
Araştırmanın konusu	“Öğretmen Görüşlerine Göre Duygusal Emek İş Özellikleri İş Akışı İlişkisinin İncelenmesi”
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Araştırma
Veri toplama araçları	Araştırmada anket formları kullanılacaktır.
Görüş istenilecek Birim/Birimler	
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
Araştırma kapsamında; Kahramanmaraş İli Elbistan İlçesine bağlı yukarıda belirtilen okullarda anket uygulama çalışmalarının yapılması komisyonumuzca uygun görülmüştür.	
Komisyon kararı	Oybirliği ile alınmıştır.

KOMİSYON

04/04/2015

 Ahmet AKKUNCU
 Komisyon Başkanı


 Mesud AYDIN
 Üye


 Fatih KAYNAR
 Üye

EK - 1

ARAŞTIRMA TAMAMLANDIKTAN SONRA, ARAŞTIRMANIN TESLİMİNE
İLİŞKİN TAAHHÜTNAME TUTANAĞI

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Duran MAVİ
Bağlı bulunduğu Üniversite/Kurum	Gaziantep Zirve Üniversitesi
Araştırmanın konusu	
Teslim edilen araştırma örneği türü ve sayısı Adet elektronik ortamda CD / Basılı materyal
Araştırmayı teslim alan kurum	Kahramanmaraş İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Yukarıda yazılı araştırma örneğini Millî Eğitim Müdürlüğü Ar-Ge Bölümüne teslim edeceğimi taahhüt ederim

.../.../20....

Araştırma Sahibi

Duran MAVİ

ÖZGEÇMİŞ

Duran MAVİ 1985 yılında Elbistan'da doğdu. 2004 yılında Elbistan Mükrimin Halil Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi'nden ve 2008 yılında Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği A.B.D.'den mezun oldu. 2008'den beri Kahramanmaraş'ta sınıf öğretmenliği yapmaktadır.

İletişim

e-posta: duranmavi@hotmail.com

telefon numarası: +905426709420

VITAE

Duran MAVİ was born in Elbistan in 1985. He graduated from Mukrimin Halil Foreign Language Oriented High School in 2004 and Division of Elementary Teaching, Faculty of Education at Selcuk University in 2008. He has been working as a teacher since 2008 at Kahramanmaras.

Contact

e-mail: duranmavi@hotmail.com

phone number: +905426709420