



Makale Başvuru/Kabul Tarihleri:
Received/Accepted Dates:
25.04.2020/01.07.2020

Cilt 7, Sayı 14, Yıl 2020

Duygusal Emek Davranışlarının İş Sonuçlarına Etkisi: Biçimlendirici Değişken Olarak Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü

Doç. Dr. Müfide Şule EREN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF
eren.sule@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0756-5517

Bilim Uzmanı Esra YILMAZ

yilmazesra17_eu@windowslive.com
ORCID: 0000-0003-2655-5998

Özet

Bu çalışmanın amacı, çalışanların duygusal emek davranışları ile tükenmişlik ve işten ayrılma düzeyleri arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerde algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, literatürdeki kuramsal tartışmalar ve araştırma bulguları dikkate alınarak araştırmanın hipotezleri belirlenmiştir. Araştırma hipotezleri, Ankara Esenboğa Havalimanında faaliyet gösteren şirketlerin 192 çalışanından anket yöntemiyle elde edilen veriler kullanılarak test edilmiştir. Araştırma bulguları, duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranışın iş sonuçları üzerinde anlamlı etkisinin bulunmadığını, samimi ve derin davranış boyutlarının ise tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte samimi davranış ile iş sonuçları arasındaki ilişki üzerinde algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici rolü olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Yüzeysel Davranış, Derin Davranış, Samimi Davranış, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti, Algılanan Örgütsel Destek.

Abstract

The purpose of this study is to examine the relationships between emotional labour behaviour of employees and their burnout and turnover levels and to investigate the moderator effect of perceived organizational support on these relationships. For this purpose, the hypotheses asserted about the relationships between emotional labour and burnout and turnover levels are tested using the data collected from 192 employees of Ankara Esenboğa Airport via survey method. Research results indicated that surface acting subdimension of emotional labour doesn't have any meaningful effect on the work outcomes but the other subdimensions namely genuine acting and deep acting have meaningful and negative effects on burnout and turnover intention. Besides research findings also revealed that perceived organizational support has a moderator role in the effect of genuine acting on work outcomes.

Keywords: Emotional Labour, Surface Acting, Deep Acting, Genuine Acting, Burnout, Turnover Intention, Perceived Organizational Support.

GİRİŞ

Günümüzde gelişmiş olan ülkeler sanayileşme süreçlerini tamamlayarak hizmet sektörüne geçiş yapmışlardır. Bu da pazar ve rekabet koşullarının ve iş gücü yapısının değişmesine neden olmuştur. Bundan önceki dönemlerde sanayi sektörünün önemi diğer sektörlerle oranla daha fazla iken günümüzde ise bu durum, hizmet sektörünün gelişmesiyle değişmiştir. Sektörün gelişmesiyle birlikte pazara pek çok firma katılmış bu da aralarındaki rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Artan bu rekabet koşullarıyla birlikte, örgütlerin insan kaynaklarına verdikleri önem giderek artmıştır. Bu rekabet yoğun ortamda işletmeler için müşteri memnuniyeti rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli

Bu çalışma, "Duygusal Emek Davranışlarının İş Sonuçlarına Etkisi: Biçimlendirici Değişken Olarak Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

araçlardan biri haline gelmiştir. Hizmet sektörünün en önemli özelliği çalışanlarla müşterilerin birebir ilişki içinde bulunmasıdır. Müşteri memnuniyetinin hayati önem taşıdığı bu sektörde bilgi ve birikim düzeyi yüksek çalışanları istihdam eden örgütler rekabet ortamında önemli bir avantaj elde etmektedir.

Çalışanların bu denli önem kazanması ile birlikte örgütlerin çalışanlardan beklentileri de değişmiştir. Önceki dönemlerde çalışanların fiziksel emeği yeterli iken günümüzde çalışanlardan fiziksel emekle birlikte müşterilerde olumlu duygular uyandırarak iyi izlenim bırakmaları da beklenmektedir. Bunu sağlamak için de çalışanların işlerini yaparken belirli bir takım duygu ifadelerini kullanmaları gerekmektedir. Çalışanların kendi duygularını kullanarak müşterilerin duygularını yönlendirmeye çalışmaları hizmet sektöründe yaygın bir durumdur. Birçok örgüt artık çalışanlarından beklediği duygu gösterimlerini kurallaştırmış ve işin bir parçası olarak zorunlu hale getirmiştir. Duygusal emek kavramı da bu düşünceler ile ortaya çıkmıştır.

Örgütün çalışanlardan beklediği duyguları kolayca sergilemeleri, iş ve iş ortamı, güven, destek gibi bazı sosyal kavramlarla yakından ilgilidir. Bunlardan bir tanesi de çalışanların algıladıkları örgütsel destektir. Algılanan örgütsel destek seviyesi; çalışanların, katkılarından dolayı örgütün kendilerine değer verdiğine ve refahlarını önemseydiğine dair besledikleri inanç olarak tanımlanmıştır (Eisenberger vd., 1986:500). Müşteri ilişkilerinde yalnızca doğru davranışları sergilemenin yeterli olmadığı, çalışanlardan doğru duygusal tepkileri göstermelerinin de beklediği günümüzde, duygusal emek kavramı özellikle hizmet sektörü çalışanları için önemi giderek artmaktadır. Bu ise duygusal emek davranışlarının sebep olduğu olumlu ve olumsuz etkilerden kaynaklanmaktadır. İşletmelere sağladığı; verimlilik artışı, hizmet kalitesinde yükselme ve müşteri memnuniyeti gibi olumlu sonuçların yanında; tükenmişlik, yüksek işgücü devri, çalışanlarda görülen psikolojik ve fizyolojik problemler gibi birçok olumsuz etkisi de görülebilmektedir. Bu bağlamda duygusal emek hem çalışanların hem de işletmelerin hayatında son derece önemli bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmanın amacı çalışanların duygusal emek davranışları ile tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiler ile çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyinin bu ilişkiler üzerinde biçimlendirici değişken etkisinin olup olmadığını incelemektir. Bu amaçla, öncelikle konunun kavramsal çerçevesine değinilmiş, bu çerçevede önerilen bir araştırma modeli ile ilişkilerle ilgili bulgular sunulmuş ve gelecekte bu konuda yapılacak çalışmalara yönelik öneriler ortaya konmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Duygusal Emek Kavramı

Duygusal emek kavramı ilk kez Hochschild (1983:7) tarafından “gözlemlenebilir jest ve mimikler sergilemek üzere duyguların yönetilmesi; ücretle satılan bu nedenle de değiştirilebilen bir değer” olarak tanımlanmıştır. Hochschild (1983) insanların çoğunlukla özel hayatlarında yönettiği duygularının, artık birçok insanın iş hayatının da bir parçası olduğunu savunmuştur (Gosserand, 2003:4). Hochschild, çalışanları aktörlere benzeterek aktörlerin performanslarını oyunun gerektirdiği rolü izleyenlere doğal ve içten bir şekilde gösterebilmesini, çalışanların performanslarını da işin gerektirdiği duygu ve davranışları müşterilere aynı içtenlik ve doğallıkla sergilemesiyle ilişkilendirmiştir. Her iki taraf da gerekli olan duygunun sergilenmesinde, hissettikleri duygu üzerinde kontrol veya yönetim sağlamaktadır (Öz, 2007:3). Hochschild (1983:35-40) tanımladığı bu kontrol mekanizmasını yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış olmak üzere iki farklı davranış türüne ayırmıştır. Yüzeysel davranış, bireyin hissetmediği duyguları karşı tarafa hissediyor gibi göstermesidir. Başka bir ifadeyle kişinin duyguyu içselleştirmeden davranışını ayarlamasıdır. Derinlemesine davranış ise, çalışanın göstermesi gereken duyguyu gerçekten yaşamaya ve hissetmeye çalışması, yani samimi davranmasını sağlayan duygu mekanizmasıdır (Hochschild, 1983:33-34).

Duygusal emek konusunda öne çıkan bir diğer yaklaşım da Ashforth ve Humphrey’in Hochschild’in çalışmasını yorumlayarak geliştirdikleri duygusal emek yaklaşımıdır. Ashforth ve Humphrey (1993:88)

duygusal emeği, “çalışanların hizmet esnasında müşterilere örgütün istediği duyguları yansıtmaları” olarak tanımlamışlardır. Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild (1983)’in betimlediği iki farklı davranış türüne ek olarak (yüzeysel ve derinlemesine davranış) bir üçüncü davranış türü daha eklemiştir. Hochschild’ in yaklaşımından farklı olarak çalışanların gösterdikleri davranış kurallarının rutin olması halinde bu davranışların alışkanlık haline gelebileceğinden dolayısıyla duygusal emeğin az ya da hiç çaba gerektirmeyen davranışlar da içerebileceğini savunmuşlardır. Ortaya attıkları bu üçüncü tür davranışa samimi davranış adını vermişlerdir (Hochschild, 1983: 94).

2.1.1. Duygusal Emeğin Boyutları

Literatürde duygusal emeğin boyutları yaygın bir biçimde yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranış olmak üzere üç boyut olarak değerlendirilmektedir. Yüzeysel davranış “çalışanların hissetmedikleri duyguları hissediyormuş gibi yapmak için yüz ifadesi, jest ve ses tonu gibi dış görünüşlerinde yaptıkları değişim” olarak tanımlanmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006:1182). Burada çalışanın hiçbir şey hissetmediği anlamı çıkmamalıdır, çalışanın yansıttığı duygular hissettiklerinden farklıdır (Chu ve Murrmann 2006:1182; Ashforth ve Humphrey, 1993:92-93). Yüzeysel davranış sergileyen çalışanlar, gerçek hislerini değiştirmeyerek, onlardan beklenen uygun duygu gösterimlerini yansıtabilmek için davranış biçimlerini kontrol altına almaktadırlar (Grandey, 2000:97).

Derin davranış, “çalışanın davranış kuralları gereği sergilemesi gereken duyguları gerçekten hissetmeye çalışması” olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:93). Çalışanlar, davranış kurallarının gerektirdiği duygular doğrultusunda içsel duygularını değiştirmeye çalışmaktadır (Grandey, 2003:87). Başka bir ifadeyle bu davranış türünde birey, göstermek durumunda olduğu duyguyu bizzat yaşamaya çalışmaktadır (Diefendorff vd., 2005).

Çalışanların müşteri memnuniyeti sağlamak için her zaman rol yapmaları gerekmediğini bazen hissettikleri duygular ile yansıtmaları gereken duyguların aynı olabileceğini belirten Ashforth ve Humphrey’e (1993:94) göre müşterilere iletilmesi beklenen bazı duygular herhangi bir zorlamaya gerek kalmadan doğal ve içten olarak çalışan tarafından hissedilebilir. Bir başka ifadeyle samimi davranış, çalışanların müşteriyle etkileşimi sırasında sergilemiş olduğu duygularla hissettiği duyguların uyum içinde olmasıdır (Akoğlan vd., 2008:42). Samimi davranış sergileyen çalışan, müşteriye karşı rol yapma gereği duymamakta, gerçekten kendisini yardıma hazır ve olumlu duygular içinde olduğu için hissettiği şekilde olumlu davranmaktadır (Diefendorff vd., 2005:352).

2.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramını ilk kez ortaya koyan Herbert Freudenberger, tükenmişliği “mesleki bir tehlike” olarak nitelendirmiş ve tükenmişliği “başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak tanımlamıştır (Arı ve Bal, 2008:132). Maslach ise tükenmişliği “iş gereği yoğun duygusal baskılara maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom” olarak tanımlamıştır (Maslach ve Jackson, 1981:99).

Maslach’ın geliştirmiş olduğu tükenmişlik modelinde; duygusal tükenme tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve “bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı” ifade etmektedir (Beşyaprak, 2012:72). Genellikle insanlarla yüz yüze çalışmanın gerekli olduğu mesleklerde, “işte aşırı derecede psikolojik ve duygusal taleplere maruz kalmaktan dolayı yaşanan enerjinin bitmesi durumu” şeklinde de tanımlanabilen duygusal tükenme boyutu, tükenmişliğin en temel boyutu ve tükenmişlik sendromunun en net belirtisi olarak kabul edilmektedir (Beşyaprak, 2012:72-73).

2.3. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların iş gücü devri hem endüstriyel hem de örgütsel psikolojide oldukça önemli bir konudur (Çakar ve Ceylan, 2005:57). İşgücü devri çalışanların bir örgütün kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya örgütten uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir (Eren, 2004:275). İş gücü devrinin iki farklı türü vardır. Bunlar, gönüllü işten ayrılma ve işten örgüt tarafından çıkarılma durumudur. Gönüllü işten ayrılma çalışanın kendi kararını yansıtırken, çalışanın işten çıkarılma kararı işverene aittir (Shaw vd., 1998:511).

Çıkarma biçiminde gerçekleştirilen gönülsüz işten ayrılma, örgütün personelden beklediği verimi alamaması, ya da iş yerindeki tavır ve davranışlarından memnun olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Kaynak, 1996:40). Gönüllü iş gücü devri, çalışanın kendi tercihiyle ve bazı nedenlerin etkisiyle işten çıkmasıdır. Bunun nedenleri arasında, kendini ifade edememe, başka yerdeki daha iyi fırsatlar, ücret veya maaş, yönetim, coğrafi koşullar ve baskı bulunmaktadır (Mathis ve Jackson, 2000:93). İşten ayrılma davranışından önce kişilerde işten ayrılma niyeti meydana gelmektedir. Niyetin oluşması işten ayrılma davranışının en önemli belirtisidir (Griffeth vd., 2000). İşten ayrılma niyetine sahip bir çalışana eğer müdahale edilmezse zaman içerisinde bu düşünce işten ayrılma davranışına dönüşmektedir. İşten ayrılma gerçekleştikten sonra da artık bunun geri dönüşü mümkün değildir. Ama işten ayrılma niyeti olan çalışanların gerekli önlemler alınarak işte kalmaları sağlanabilir. Bu yüzden de işten ayrılma niyeti üzerinde durulması gereken bir konudur (Yıldız, 2008:41-42).

2.4. Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek seviyesi; örgütün, çalışanların katkılarına değer verdiğine ve refahlarını önemseydiğine dair çalışanların beslediği inançtır (Eisenberger vd., 1986:500). Algı temelli bir kavram olan örgütsel destek bireyin, örgüt tarafından kendisine ne kadar destek verildiğini hissetmesi ve düşünmesi anlamına gelmektedir (Yoshimura, 2003:10). Shaffer vd. göre (2001:102-103) örgütsel destek, çalışanların örgütten elde ettikleri maddi yararların ötesinde, örgütte devam etmelerini sağlayan ve örgütün çalışanlarına bağlı olduğuna duyulan güvendir. Örgütsel destek algılayan çalışanların bunun karşılığında örgüte daha bağlı ve işten ayrılma niyetleri daha düşük iken, üstlerinden gördükleri desteğin karşılığında daha yüksek performans ile çalışmaktadırlar (Wayne vd., 1997:107).

2.5. Duygusal Emek Davranışı ve Tükenmişlik İlişkisi

Grandey (2000:95-110) duygusal emekle tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu; duygusal emeğin çalışanlarda tükenmişliğe sebep olduğunu tespit etmiştir. Söz konusu araştırmada yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla doğru, kişisel başarı duygusuyla ters orantılı bir ilişkiye sahip olduğu yönünde sonuçlar ortaya koymuştur. Başka bir çalışmada Grandey (2003:86-96), duygusal emeğin duygusal tükenme üzerindeki etkisini araştırmış ve yüzeysel davranışın, çalışanlarda duygusal tükenmeye neden olan öncüllerden bir tanesi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Derinlemesine davranışın ise duygusal tükenmeyle bir ilişkisi bulunamamıştır. Kruml ve Geddes (2000:8-49), yapmış oldukları araştırmada, yüzeysel davranış sergileyenlerin duygusal tükenme oranlarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Kaya ve Özhan (2012:109-130), turist rehberleri üzerinde yapmış olduğu araştırmada, derinlemesine ve samimi davranışın duygusal tükenmeyi azalttığını tespit etmişlerdir. Yürür ve Ünlü (2011:81-104), otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyle ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Oral ve Köse (2011:463-492), hekimler üzerinde yapmış oldukları araştırmada, yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyle ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Seçer ve Tınar (2004:13) kamu ve özel sektörde çalışan hemşireler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında duygusal emek kullanımı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında herhangi bir ilişkiye

rastlamazlarken, duygusal emeğin kişisel başarıyı arttırdığı yönünde sonular elde etmişlerdir. Yapılan çalışmalar ışığında duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisiyle ilgili kurulan hipotezler şu şekildedir;

H1a: Yüzeysel davranış, tükenmişlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2a: Samimi davranış, tükenmişlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3a: Derin davranış, tükenmişlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir

2.6. Duygusal Emek Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Bazı araştırmacılar, işten ayrılma davranışlarının, duygusal emeğin bir sonucu olabileceğini savunmaktadırlar (Grandey, 2000; Cote ve Morgan, 2002; Öz, 2007; Chau, vd., 2009). Konuya ilişkin bazı çalışmalarda duygusal emek davranışı sergileyen, başka bir ifadeyle hissetmediği halde, örgütün istediği duyguları sergilemek zorunda olan çalışanların belirli bir süre içerisinde işten ayrılma niyetinin olabileceği (Yürür ve Ünlü, 2011) ve bu durumun da, örgütsel performansı (Zimmerman ve Darnold, 2009; Cote ve Morgan, 2002) etkileyebileceği ortaya konmuştur.

Duygusal emeğin işten ayrılma niyetine etkileri çalışanın, duygusal emek boyutlarının seçimine göre değişmektedir (Morris ve Feldman, 1996:1000). Çalışanın müşteriye doğru ifadeyi yansıtabilmesi için harcayacağı duygusal emek çeşidi derin davranış veya yüzeysel davranış olabilmektedir. Çalışanların seçtikleri duygusal emek çeşidi, çalışanların işte kalma niyetlerini doğrudan etkilemektedir (Gosserand ve Diefendorff, 2005:1257). Yüzeysel davranışta çalışan, gerçek duygularını ifade sergilememekte müşteriye karşı göstermesi gereken duyguları sergilemektedir. Burada çalışanın duyguları değişmemekte sadece duygularını davranışlarına farklı yansıtmaktadır. Yüzeysel davranış ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında, araştırmalar, bu iki değişken arasındaki ilişkinin olumsuz olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni yüzeysel davranıştan kaynaklanan davranışların içten ve samimi davranışlar olmaması, içsel duyguların yerine dışardan gözlenebilecek davranışlarını değiştirmelerinden kaynaklanmaktadır. Böylece çalışan göstermiş olduğu davranışla hissettiği duygu arasındaki fark meydana gelmekte bu da “duygusal uyumsuzluk” olarak adlandırılmaktadır. Duygusal uyumsuzluğun, birçok fiziksel ve ruhsal olumsuz sonuçlar doğurduğu bulunmuştur (Brotheridge ve Grandey, 2002:19).

İşinin sebep olduğu olumsuz sonuçlarla karşılaşan çalışanların işlerinde kalma niyetleri azalacaktır. Derin davranışta ise, çalışan ifade etmesi gereken duyguyu gerçekten hissettiği için duygusal uyumsuzluk yaşamamakta ve duygusal emeğin doğurduğu birtakım olumsuzluklarla karşılaşmayacağından dolayı da bu çalışanın işte kalma niyeti artacaktır (Öz, 2007:17). Konu hakkında yapılan araştırmalar ve kuramdan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H4a: Yüzeysel davranış, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5a: Samimi davranış, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H6a: Derin davranış, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.7. Algılanan Örgütsel Desteğin Biçimlendirici Değişken Etkisi

Literatürde algılanan örgütsel desteği değişken olarak alan çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; DeCarlo vd, (1997) yaptıkları çalışmayla satış elemanlarının beklentileri ve performansları arasındaki ilişkide algıladıkları örgütsel desteğin etkisini ortaya koymuşlardır (Duke vd., 2009:1018). Bazı çalışmalarda ise algılanan örgütsel desteğin kişisel ve mesleki stres kaynaklarıyla ilişkisini ortaya çıkarmıştır; George vd., (1993) yaptıkları araştırmada Aids hastalarıyla ilgilenen hemşirelerin algıladıkları yüksek örgütsel destek sayesinde maruz kaldıkları stresi daha kolay şekilde azaltabildiklerini göstermiştir. Benzer şekilde; Brandley ve Cartwright (2002), algılanan örgütsel desteğin hemşirelerin sağlıklarıyla ve iş stresi arasındaki ilişkiyi etkilediğini ortaya çıkarmışlardır (Duke

vd., 2009:1018). Duygusal emek ile ilgili bir dizi çalışmada duygusal emek stratejileri ile çalışanların stres ve gerginlik seviyeleri arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı rolü olduğu kaydedilmiştir. (Duke vd., 2009; George vd.1993; Morris ve Feldman, 1996; Moon vd., 2013:111). Örgüt çalışanlarının olumlu duygulanım içinde bulunmalarının, yüzeysel rol yapma davranışı ile negatif, derinlemesine rol yapma davranışıyla pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konmuştur. (Gosserand ve Dienfendorff, 2005; aktaran Oktuğ 2013: 371-372). Bu araştırmalar ışığında, çalışma kapsamında aşağıdaki hipotezler kurulmuştur;

H1b: Yüzeysel davranış ve tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi vardır.

H2b: Samimi davranış ve tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi vardır.

H3b: Derin davranış ve tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi vardır.

H4b: Yüzeysel davranış ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi vardır.

H5b: Samimi davranış ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi vardır.

H6b:Derin davranış ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi vardır.

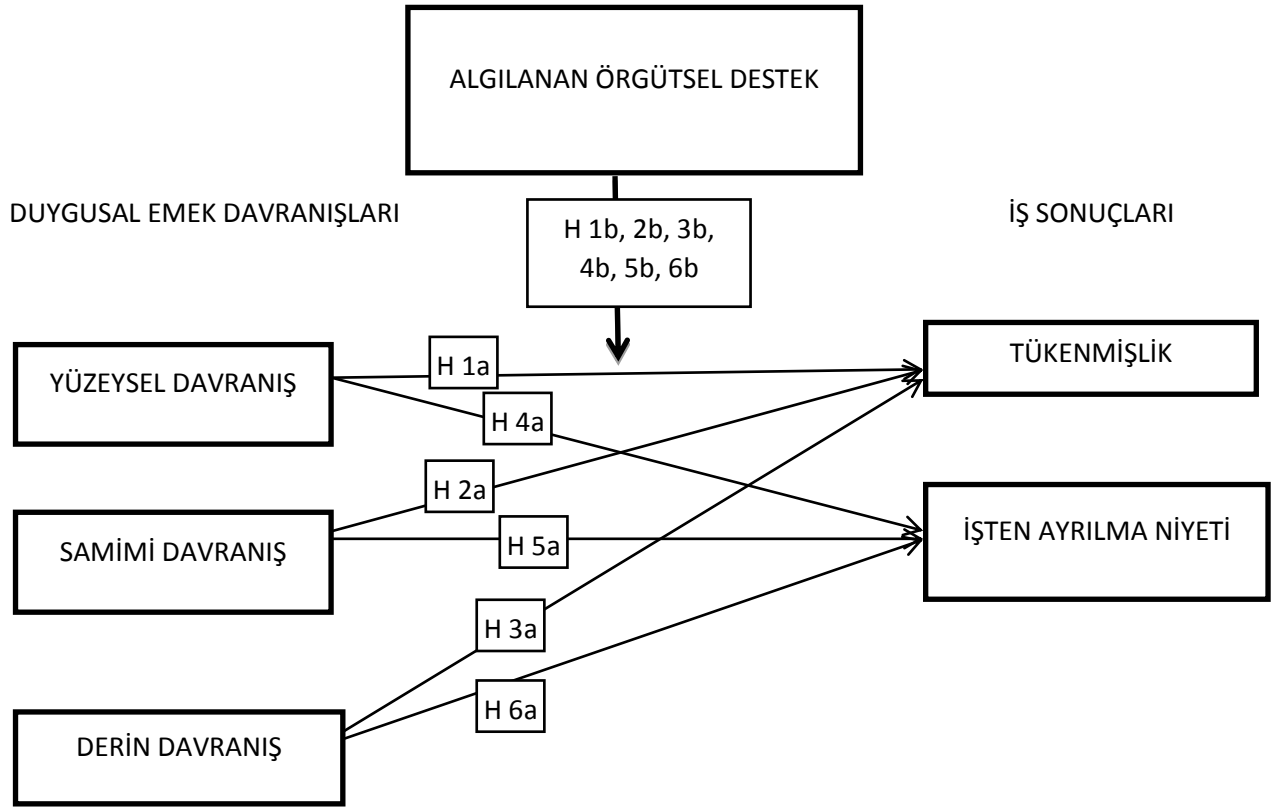
3. METODOLOJİ

3.1. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi bünyesinde 19 firmanın yolcu hizmetleri memurları ve bilet satış görevlileri üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Öncelikle işletmelerle telefon ya da e-posta bağlantısı kurulmuş ve araştırma ile ilgili genel bir bilgi verilerek randevu talep edilmiştir. Araştırma için çalışanlara 500 adet anket formu dağıtılmış ve sonuçta 192 adet değerlendirmeye uygun anket elde edilmiştir. Bu da %38,4 lük bir geri dönüş oranına karşılık gelmektedir.

3.2. Kavramsal Model

Bu çalışma kapsamında araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler değerlendirilerek Şekil 3.1'de görüldüğü gibi araştırmanın kavramsal modeli oluşturulmuştur. Bu araştırmada kullanılan model; duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini etkilediğini, algılanan örgütsel desteğin de bu ilişkide aracılık etkisinin olduğunu öne sürmektedir. Kurulan modelin analizlerinin yapılması amacıyla faktör, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında dört ayrı ölçek kullanılmıştır. Bunlar; duygusal emek ölçeği, işten ayrılma niyeti ölçeği, tükenmişlik ölçeği ve algılanan örgütsel destek ölçeğidir. Bu ölçeklerin yanı sıra anketin ilk bölümünde deneklerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik altı soru yöneltilmiştir. Bunlar; çalışanların yaş, öğrenim ve medeni durumu, mevcut iş yerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve iş yerindeki görev pozisyonları ile ilgilidir. Anketin ikinci bölümünde deneklerin üç alt ölçekle beraber duygusal emek davranışları, işten ayrılma niyetleri, tükenmişlik ve algılanan örgütsel destek düzeylerini ölçmek amaçlı otuz sekiz soru kullanılmıştır.

Bu çalışmada; duygusal emek davranışlarının ölçülmesinde “Emotional Labor” ölçeği kullanılmıştır (Emotional Labor Questionnaire/ Duygusal emek ölçeği). Yüzeysel davranış boyutunu ölçmek üzere Grandey’in (1999) çalışmasından Öz (2007) tarafından Türkçe’ye çevrilen 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılmış ve ifadeler 5’li Likert tarzında (1=asla; 5=daima) derecelendirilmiştir. Derin davranış boyutunu ölçmek üzere Grandey’in (1999) çalışmasından Öz tarafından Türkçe’ye çevrilen 5 soruluk ölçek kullanılmıştır. Samimi davranış boyutunu ölçmek üzere 1 soru Grandey (1999), 3 soru Diefendorff vd.’nin (2005) çalışmalarından Türkçeye çevrilen 4 sorudan oluşan ölçek Çaldağ (2010:70) çalışmasından yararlanarak kullanılmıştır.

Çalışanların yüzeysel davranışını değerlendirmek üzere kullanılan ölçekte şu ifadeler yer verilmiştir: “Hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi yaparım”; “Karşımdakilere göstermem gereken duygu hangisi ise o duyguyu hissetmek için çaba sarf ederim”; “Genellikle o sırada hissettiğim gerçek duygularımı gizlemeye çalışırım”; “Müşteriyle ilişki sırasında kurumumun benden göstermemi istediği duyguları yansıtabilmek için rol yaparım”; “Kendi duygularımı kontrol etmeye çalışırım”; “Karşımdaki kişiyle ilgilenirken sıkıntılı ve sinirli olduğumu belli etmemek için rol yaparım”; “Müşteriyle ilişkim sırasında yansıtmam gereken duygu, benim ruh halimle uyuşmasa bile o duyguyu yansıtmaya çalışırım”; “Müşteriyle ilişki sırasında, benim duygularıma ters gelse bile, o sırada isim icabı

göstermem gereken duygu ne ise, onu hissetmeye çalışırım”; “Müşterilerle etkileşim sırasında içimden geçenleri hissettirmem için gayret gösteririm”; “Gerçek duygularımı göstermemek için çaba sarf ederim”; “Asabi bir müşteri ile konuşurken sinirlenmemek için kendimi rahatlatacak şeyler düşünmeye çalışırım”; “Müşterilere uygun davranmam gerektiği için gerçek tepkilerimi bastırırım”.

Çalışanların derin davranışını değerlendirmek üzere kullanılan ölçekte şu ifadeler yer almaktadır: “Sinirli bir müşteriyle konuşurken, esasında benim görevimin ona yardım etmek olduğunu düşünürüm”; “Sinirli müşterilerimle bile, olaylara onların bakış açısından bakmaya çalışırsak konuşurum”; “Kendimi çok kötü hissettiğim zaman bile arkadaşıca davranıp gülümserim”; “Sinirli bir müşteriyle konuşurken, onların aramızda geçenlere değil başka bir şeye hiddetlendiklerini düşünürüm”; “Müşterilere yardım ederken neşeli olduğumu göstermeye çalışınca bir süre sonra kendimi hakikaten neşeli bulurum”.

Çalışanların samimi davranışını değerlendirmek için ise şu ifadeler kullanılmıştır: “Müşterilere karşı olan hislerim o an hissettiklerimle aynıdır”; “Müşterilere gösterdiğim duygular doğaldır”; “Müşterilere gösterdiğim duygular gerçektir”; “Müşterilerin duygularına doğal bir şekilde kolayca tepki veririm”.

Çalışanların tükenmişlik düzeyini ölçmek üzere, Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Ölçek, Maslach (1981) tarafından geliştirilmiş, Çam (1993) ve Ergin (1993) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmıştır. Araştırmada ölçeğin 4 soruluk kısa versiyonu kullanılmış, ölçeği oluşturan ifadeler “Kesinlikle Katılmıyorum’ dan (1), “Kesinlikle Katılıyorum’ a (5) kadar uzanan 5’li Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Bu ölçekte, “İş dönüşü kendimi tükenmiş hissederim”; “Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcıdır”; “Yaptığım işten yıldığımı hissederim”; “Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı katı oldum” ifadeleri bulunmaktadır.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmek amacıyla Grandey (1999)’in çalışmasında kullandığı ve Öz (2007) tarafından Türkçeye çevrilmiş olan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler, “Asla’dan (1), “Daima’ya (5) kadar uzanan 5’li likert ölçek ile değerlendirilmiştir. Bu ölçekte “İşimin benden beklediği ‘kişi’ olabilmek için içtenlikle çaba sarf ederim”; “Şimdiki işimden ayrılmayı düşünüyorum”; “Şimdiki işimden ayrılmaya niyetliyim”; “Sürekli olarak daha iyi bir iş arıyorum” ifadeleri bulunmaktadır.

Bu çalışmada Eisenberger vd. 1986 yılında geliştirdikleri toplam 36 sorudan oluşan Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği’nin Akalın (2006) tarafından çevrilen ve sadeleştirilen versiyonu kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler “Kesinlikle Katılmıyorum” dan (1), “Kesinlikle Katılıyorum’ a (5) kadar uzanan 5’li likert ölçekle değerlendirilmiştir. Kullanılan ölçek toplam 8 sorudan oluşmakta olup, “Çalıştığım kurum fikirlerimi önemser”; “Çalıştığım kurum refahıma gerçekten önem verir”; “Çalıştığım kurum benim amaçlarıma ve değerlerime büyük önem verir”; “Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum yardıma hazırdır”; “Çalıştığım kurum yaptığım dürüst bir hatayı bağışlayacaktır”; “Çalıştığım kurum fırsat bulsa beni istismar eder”; “Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor”; “Çalıştığım kurum özel bir iyiliğe ihtiyacım olursa bana yardım etmeye isteklidir” ifadelerinden oluşmaktadır.

3.4. İstatistiksel Analiz ve Bulgular

Araştırmamıza katılan 19 firmanın 192 çalışanından cevap alınmış olup, bu anketler üzerinden analizler yürütülmüştür. Verilerin analizinde, sosyal bilimler için hazırlanan bir istatistik paket programı kullanılmıştır. Analizler, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ilişkin frekans tabloları, faktör analizleri, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için uygulanan regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre oluşturulan teorik modelin son durumu ortaya konmuştur. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre, 12 hipotezin 5 tanesi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların %43,8'i evli, %56,2'si bekârdır. Katılımcıların %0,5'i ilköğretim, %22,4'ünün lise, %75,5'inin lisans ve % 1,6'sının lisansüstü düzeyde eğitime sahip olduğu bulgulanmıştır. Çalışanların yaşlarının 21 ile 44 arasında değiştiği görülmektedir. Katılımcıların %15,1'i 25 ve daha aşağı yaş grubunda, %45,8'i 26 ila 30 yaş aralığında, %25'i 31 ila 35 yaş aralığında, %8,3'ü 36 ila 40 yaş aralığında ve %5,7'si de 40 ve daha üst yaş grubunda olduğu belirlenmiştir. Ankete katılanların %19,3'ünün bilet satış biriminde, %80,7'sinin ise yolcu hizmetleri biriminde çalıştığı görülmektedir. Yine katılımcıların %56,8'inin işyerindeki çalışma süresinin 5 yıldan az olduğu, %33,9'unun 6 ile 10 yıl arasında, %7,3'ünün 11 ile 15 yıl arasında ve %2,1'inin de 15 yıldan fazla olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçekler için faktör analizi uygulanmış ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirlikler elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler dikkate alındığında, tüm değişkenlerin tek boyutlu olduğu görülmektedir. Anketi oluşturan Likert tipi toplam 37 soru kişisel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına Varimax dönüşümü ile ulaşılmış, bu yapıyı elde etmek için ise 5 ifadenin dışarıda bırakılması gerekli olmuştur. Faktör analizi sonucunda toplam 6 faktör ortaya çıkmış olup, bu faktörler ile açıklanan toplam varyans %65,72'tir. Tablo 1'de faktör yükleri gösterilmiştir.

Tablo 1. Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

	Faktörler					
	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6
Yüzeysel Davranış						
YD1	,737					
YD2	,737					
YD3	,763					
YD4	,665					
YD5	,562					
YD7	,612					
YD8	,726					
YD9	,675					
YD10	,693					
Samimi Davranış						
SD1		,692				
SD2		,755				
SD3		,698				
SD4		,708				
Derin Davranış						
DD1			,491			
DD2			,534			
DD3			,744			
DD4			,658			
DD5			,454			
Tükenmişlik						
T1				,800		
T2				,764		
T3				,775		
T4				,759		
İşten Ayrılma Niyeti						
İAN1					,749	

İAN2					,745	
İAN3					,764	
Algılanan Örgütsel Destek						
AÖD1					,826	
AÖD2					,817	
AÖD3					,863	
AÖD4					,790	
AÖD5					,606	
AÖD7					,609	
AÖD8					,637	
Toplam Açıklanan Varyans						% 65,72
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü						0,875
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square					3840.90
	Df					496
	Sig.					,000

Bu araştırmada literatürdeki benzer çalışmalarda olduğu gibi en yaygın olarak kullanılan güvenilirlik ölçümü olan Cronbach Alpha (α) katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 3'de araştırma değişkenleri ve bunlara ilişkin Cronbach Alpha (α) katsayıları görülmektedir. Güvenilirlik katsayılarının 0,746 ile 0,936 arasında değiştiği ve oldukça yüksek değerlerde olduğu görülmektedir. Bundan dolayı çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 2. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Yüzeysel Davranış	9	0,877
Samimi Davranış	4	0,746
Derin Davranış	5	0,805
Tükenmişlik	4	0,898
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,936
Algılanan Örgütsel Destek	7	0,894

Korelasyon analizi için araştırma değişkenlerine ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 3'de gösterilmiştir. Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, korelasyon katsayılarının oldukça yüksek değerlerde olduğu görülmektedir. Değişkenler arasında pozitif yönlü ve istatistik olarak anlamlı ($p < 0,01$) ilişkiler olduğu gözlenmektedir. Sadece yüzeysel davranışın derin davranış ($r=0,47$) ve algılanan örgütsel destek ($r=0,26$) ile arasında anlamlı ilişki olduğu, ancak diğer değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 3. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1 Yüzeysel Davranış	3,31	0,68	1					
2 Samimi Davranış	3,49	0,74	0,12	1				
3 Derin Davranış	3,48	0,72	0,47**	0,47**	1			
4 Tükenmişlik	3,33	1,00	-0,10	-0,29**	-0,50**	1		
5 İşten Ayrılma Niyeti	2,51	1,18	-0,04	-0,23**	-0,47**	0,65**	1	
6 Algılanan Örgütsel Destek	3,16	0,82	0,26**	0,25**	0,41**	-0,49**	-0,50**	1

** 0,01 seviyesinde anlamlı

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki regresyon modelleri SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testleri aşağıda sırası ile açıklanmıştır. Çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek için hiyerarşik regresyon modeli uygulanmıştır. Tablo 4’de yüzeysel davranış ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyle ilgili olan hipotezlere dair regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Ayrıca bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi de, yüzeysel davranış ve algılanan örgütsel desteğin çarpımından elde edilen değer modele dahil edilerek test edilmektedir. Bu amaca yönelik olarak 2 aşamalı bir hiyerarşik regresyon modeli kullanılmıştır. R²deki ve anlamlılık seviyelerindeki değişimler kullanılarak öne sürülen hipotezlerin anlamlılığı ve gücü belirlenmektedir.

İlk adımda bağımsız değişken olan yüzeysel davranış ve biçimlendirici değişken olan algılanan örgütsel destek modele dahil edilmiştir. Tablodan görüldüğü gibi, düz. R²=0,23’tür ve tükenmişlikteki varyansın %23’ünün bu değişkenler tarafından açıklandığı görülmektedir. Ancak biçimlendirici değişken olan algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olmasına karşın ($\beta = -0,495$; $p < 0,01$), yüzeysel davranışın tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta = 0,033$). Bundan dolayı H1a hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisini test etmek için, ikinci aşamada modele bu iki değişkenin birleşik etki değerleri (YD x AÖD) modele dahil edilmiştir. Birinci ve ikinci aşama arasında R² değerindeki değişim olmadığı için birleşik etki değerinin tükenmişlik üzerinde bir etkisi olmadığı söylenebilir ($\Delta R^2 = 0,000$). Bundan dolayı da H1b hipotezi de reddedilmektedir.

Tablo 4. Yüzeysel Davranışın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1. Adım		2. Adım	
	B	t-değeri	B	t-değeri
YD	,033	,502	,035	,148
AÖD	-,495	-7,530**	-,493	-1,670**
YDZxAÖD			-,003	-,007
R ²	,230		,226	
F	29,499**		19,562**	
ΔR^2			,000	
ΔF			,000	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 5’de samimi davranış ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyle ilgili olan hipotezlere dair regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Ayrıca bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi de samimi davranış ve algılanan örgütsel desteğin çarpımından elde edilen değer modele dahil edilerek test edilmektedir. İlk adımda bağımsız değişken olan samimi davranış ve biçimlendirici değişken olan algılanan örgütsel destek modele dahil edilmiştir. Tablodan görüldüğü gibi, düz. R²=0,257’dir ve

tükenmişlikteki varyansın yaklaşık %26'sının bu değişkenler tarafından açıklandığı görülmektedir. Hem biçimlendirici değişken olan algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki ($\beta=-0,443$; $p<0,01$) hem de samimi davranış ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($\beta=-0,173$; $p<0,01$). Bundan dolayı H2a hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisini test etmek için, ikinci aşamada modele bu iki değişkenin birleşik etki değerleri (SDxAÖD) dahil edilmiştir. Birinci ve ikinci aşama arasında R^2 değerinde anlamlı bir değişim ($\Delta R^2= 0,03$) olduğu için algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi olduğu söylenebilir. Bundan dolayı da H2b hipotezi de kabul edilmektedir.

Tablo 5. Samimi Davranışın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1. Adım		2. Adım	
	B	t-değeri	B	t-değeri
SD	-,173	-2,690**	,445	1,956
AÖD	-,443	-6,873**	,418	1,345
SDxAÖD			-1,193	-2,830**
R^2		,257		,284
F		34,076**		26,230**
ΔR^2				,030
ΔF				8,010**

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Tablo 6'da derin davranış ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyle ilgili olan hipotezlere dair regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Ayrıca bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi de derin davranış ve algılanan örgütsel desteğin çarpımından elde edilen değer modele dahil edilerek test edilmektedir. İlk adımda bağımsız değişken olan derin davranış ve biçimlendirici değişken olan algılanan örgütsel destek modele dahil edilmiştir. Tablodan görüldüğü gibi, düz. $R^2=0,341$ 'dir ve tükenmişlikteki varyansın yaklaşık yüzde 34'ünün bu değişkenler tarafından açıklandığı görülmektedir. Hem biçimlendirici değişken olan algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki ($\beta=-0,301$; $p<0,01$) hem de samimi davranış ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($\beta=-0,309$; $p<0,01$). Bundan dolayı H3a hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisini test etmek için, ikinci aşamada modele bu iki değişkenin birleşik etki değerleri (SDxAÖD) dahil edilmiştir. Birinci ve ikinci aşama arasında R^2 değerinde istatistiki olarak anlamlı bir değişim ($\Delta R^2=0,012$) olmadığı için algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı da H3b hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 6. Derin Davranışın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1. Adım		2. Adım	
	B	t-değeri	B	t-değeri
DD	-,309	-4,271**	,114	,487
AÖD	-,301	-4,315**	-,030	-,090
DDxAÖD			-,389	-,798
R^2		,341		,346
F		33,891**		21,243**
ΔR^2				,012
ΔF				1,825

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Tablo 7’de yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyle ilgili olan hipotezlere dair regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Ayrıca bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi de, yüzeysel davranış ve işten ayrılma niyetinin çarpımından elde edilen değer modele dahil edilerek test edilmektedir. İlk adımda bağımsız değişken olan yüzeysel davranış ve biçimlendirici değişken olan işten ayrılma niyeti modele dahil edilmiştir. Tablodan görüldüğü gibi, düz. $R^2=0,255$ ’dir ve işten ayrılma niyetindeki varyansın yaklaşık yüzde 26’sının bu değişkenler tarafından açıklandığı görülmektedir. Biçimlendirici değişken olan algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmasına karşın ($\beta=-0,530$; $p<0,01$), yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($\beta=-0,095$). Bundan dolayı H4a hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisini test etmek için, ikinci aşamada modele bu iki değişkenin birleşik etki değerleri (YDxAÖD) dahil edilmiştir. Birinci ve ikinci aşama arasında R^2 değerinde anlamlı bir değişim ($\Delta R^2= 0,007$) olmadığı için algılanan örgütsel desteğin, yüzeysel davranış ve işten ayrılma niyeti üzerinde biçimlendirici bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Bundan dolayı da H4b hipotezi de reddedilmektedir.

Tablo 7. Yüzeysel Davranışın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1. Adım		2. Adım	
	B	t-değeri	B	t-değeri
YD	,095	1,470	,385	1,690
AÖD	-,530	-8,187**	-,156	-,538
YDxAÖD			-,536	-1,327
R^2		,255		,350
F		33,755**		23,181**
ΔR^2				,007
ΔF				1,761

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Tablo 8’de samimi davranış ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyle ilgili olan hipotezlere dair regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Ayrıca bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi de, samimi davranış ve işten ayrılma niyetinin çarpımından elde edilen değer modele dahil edilerek test edilmektedir. İlk adımda bağımsız değişken olan samimi davranış ve biçimlendirici değişken olan işten ayrılma niyeti modele dahil edilmiştir. Tablodan görüldüğü gibi, düz. $R^2=0,259$ ’dir ve işten ayrılma niyetindeki varyansın yaklaşık yüzde 26’sının bu değişkenler tarafından açıklandığı görülmektedir. Biçimlendirici değişken olan algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmasına karşın ($\beta=-0,476$; $p<0,01$), samimi davranış ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($\beta= -0,113$). Bundan dolayı H5a hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisini test etmek için, ikinci aşamada modele bu iki değişkenin birleşik etki değerleri (SDxAÖD) dahil edilmiştir. Birinci ve ikinci aşama arasında R^2 değerinde anlamlı bir değişim ($\Delta R^2= 0,026$) olduğu için algılanan örgütsel desteğin, samimi davranış ve işten ayrılma niyeti üzerinde biçimlendirici bir etkisinin olduğu söylenebilir. Bundan dolayı da H5b hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 8. Samimi Davranışın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1. Adım		2. Adım	
	B	t-değeri	B	t-değeri
SD	-,113	-1,761	,464	2,038*
AÖD	-,476	-7,397**	,328	1,054
SDxAÖD			-1,114	-2,640**
R ²		,259		,282
F		34,384**		25,931**
Δ R ²				0,026
Δ F				6,968*

* p <0,05 ** p <0,01

Tablo 9'da derin davranış ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyle ilgili olan hipotezlere dair regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Ayrıca bu ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi de, derin davranış ve işten ayrılma niyetinin çarpımından elde edilen değer modele dahil edilerek test edilmektedir. İlk adımda bağımsız değişken olan derin davranış ve biçimlendirici değişken olan işten ayrılma niyeti modele dahil edilmiştir. Tablodan görüldüğü gibi, düz. R²=0,346'dir ve işten ayrılma niyetindeki varyansın yaklaşık yüzde 37'sinin bu değişkenler tarafından açıklandığı görülmektedir. Hem biçimlendirici değişken olan algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki ($\beta = -0,377$; $p < 0,01$), hem de derin davranış ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($\beta = -0,313$). Bundan dolayı H6a hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisini test etmek için, ikinci aşamada modele bu iki değişkenin birleşik etki değerleri (DD x İAN) dahil edilmiştir. Birinci ve ikinci aşama arasında R² değerinde anlamlı bir değişim ($\Delta R^2 = 0,005$) olduğu için algılanan örgütsel desteğin, derin davranış ve işten ayrılma niyeti üzerinde biçimlendirici bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Bundan dolayı da H5b hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 9. Derin Davranışın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1. Adım		2. Adım	
	B	t-değeri	B	t-değeri
DD	-,313	-4,823**	-,084	-,399
AÖD	-,377	-5,812**	-,059	-,205
DDxAÖD			-,466	-1,134
R ²		,346		,345
F		47,912**		32,418**
Δ R ²				,005
Δ F				1,285

* p <0,05 ** p <0,01

Uygulanan regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin kabul ya da reddedilme durumu Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Olma Durumu

HİPOTEZLER	KABUL/RED
H1a: Yüzeysel davranış, tükenmişlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED
H1b: Yüzeysel davranış ve tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi vardır.	RED
H2a: Samimi davranış, tükenmişlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
H2b: Samimi davranış ve tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi vardır.	KABUL
H3a: Derin davranış, tükenmişlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
H3b: Derin davranış ve tükenmişlik arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi vardır.	RED
H4a: Yüzeysel davranış, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED
H4b: Yüzeysel davranış ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi vardır.	RED
H5a: Samimi davranış, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	RED
H5b: Samimi davranış ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi vardır.	KABUL
H6a: Derin davranış, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir.	KABUL
H6b: Derin davranış ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi vardır.	RED

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek üzere uygulanan regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgulara göre H2a, H2b, H3a, H5b, H6a hipotezleri kabul ve H1a, H1b, H3b, H4a, H4b, H5a ve H6b hipotezleri reddedilmiştir.

Duygusal emek davranışlarının alt boyutu olan yüzeysel davranışın regresyon analizi sonuçları literatürden birtakım farklılıklar göstermiştir. Araştırmanın ilk hipotezi yüzeysel davranış ve tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmekteydi. Önceki çalışmalarda yüzeysel davranışın tükenmişlik seviyesini yükseltmekte olduğu sonucu çıkmaktadır. Grandey (1999), çalışmasında yüzeysel davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile doğru, kişisel başarı duygusuyla ise ters yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Duygusal emeğin duygusal tükenmeyle ilişkisini incelediği çalışmasında da bu sonuçları destekleyen bulgulara ulaşmıştır (Grandey, 2003). Kruml ve Geddes (2000) de yüzeysel davranışın tükenmişliği artırdığı yönünde sonuçlar elde etmişlerdir. Ancak bu araştırmanın sonucunda önceki çalışmaların aksine yüzeysel davranış ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yüzeysel davranışla ilişkisi incelenen bir diğer değişken çalışanların işten ayrılma niyetleridir. Bununla ilgili hipotezde yüzeysel davranışın işten ayrılma niyetini arttıracak iddia edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda yüzeysel davranışın çalışanların işten ayrılma niyetleriyle ilgili anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal emek boyutlarından bir diğeri olan derin davranışın tükenmişlik ile ilişkisi çalışmanın bir diğer hipotezini oluşturmaktadır. Buna göre, derin davranış, tükenmişlik ile negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Bunun anlamı derin davranış arttıkça, tükenmişlik azalacaktır. Derin davranış çalışanların yansıtmak zorunda olduğu duyguları içselleştirerek bizzat yaşamasıdır. Çalışanın hissettiği duygular ile bizzat yaşadığı duygular arasında farklılık olmaması hem çalışan için hem de

örgüt için birçok olumlu durum ile sonuçlanacaktır. Çalışanın psikolojik olarak böyle bir çelişki içinde yer almaması tükenmişlik yaşamasına engel olacaktır.

Derin davranış ile işten ayrılma niyetiyle ilişkisine bakıldığında, olumlu sonuçlar çıktığı görülmektedir. Derinlemesine davranma çalışanların bizzat hissederek içten şekilde davranması olduğundan, kişi davranışlarını değiştirmeden kendisi gibi davranarak duygularında herhangi bir düzeltme yapmamaktadır. Kişinin hissettiği duygu ile yansıttığı duygu arasında bir farklılığın olmaması örgütün çalışanın performansını olumlu yönde değerlendirmesine sebep olacaktır. İçten bir şekilde duygularını yansıtan çalışanların kişisel başarı ve özgüven seviyeleri yükselmektedir (Zapf ve Holz, 2006). Çalışanın, bulunduğu örgütte performansının yüksek olması, başarısının ve öz yeterliliğinin artması, onun örgüt hakkında olumsuz düşünmesini engelleyecek böylece işten ayrılma niyetini düşürecektir. Bu çalışmadan farklı olarak bazı çalışmalarda derin davranış ve tükenmişlik arasında anlamlı sonuçlar bulunamamıştır (Köksel, 2009; Çaldağ, 2010).

Tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi iş sonuçlarıyla ilişkisi incelenen bir diğer duygusal emek boyutu samimi davranıştır. Bu çalışmaya göre samimi davranış ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, tükenmişlik ile arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların samimi davranış düzeyleri arttıkça tükenmişlik seviyeleri azalmaktadır. Samimi davranış sergileyen çalışan, müşteriye karşı rol yapma gereği duymaz, gerçekten kendisini yardıma hazır ve olumlu duygular içinde olduğu için hissettiği şekilde olumlu davranır. Psikolojik olarak herhangi bir zorlama hissetmez, duygusal çelişki yaşamaz dolayısıyla tükenmişlik hissetmezler.

Şimdiye kadar yapılan çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada algılanan örgütsel destek biçimlendirici değişken olarak kullanılmıştır. Bu anlamda tasarlanan bu model özgün bir nitelik taşımaktadır. Bu çalışmada duygusal emek boyutlarının tükenmişlik ve işten ayrılma gibi iş sonuçlarıyla etkisinin incelenmesinin yanı sıra, bu ilişkiler üzerinde algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Analizlerden çıkan sonuçlara göre yüzeysel ve derin davranışın tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerinde algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici rolü bulunamamıştır. Ancak samimi davranışın iş sonuçları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin biçimlendirici etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre samimi davranış sergileyen çalışanın örgütsel destek algılaması tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin azalmasına yol açmaktadır. Diğer bir değişle samimi davranışın iş sonuçlarına yönelik azaltıcı etkisi algılanan örgütsel destek vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Bu durum, örgütten destek gören çalışanların herhangi bir zorlama ve baskı hissetmeden kendi duygularını kolayca sergileyebilmeleri ile açıklanabilir.

Bu araştırmada ortaya konan bulguların ilerdeki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Araştırmanın sadece ulaşım sektöründe yapılması bir kısıt olarak görülebilir. Genelleme yapabilmek açısından diğer hizmet sektörü dallarının katılması, çalışmada ortaya konulan sonuçlarla ne anlamda farklılaşacağını göstermesi açısından yararlı olabilir. Farklı sektörler arasında kıyaslama yapılabilir. Araştırmanın bir başka kısıtı da örneklemin tek bir ilden seçilmiş olmasıdır. Farklı illerden farklı örneklemelerin seçilmesi araştırma açısından daha kapsamlı verilere ulaşılmasını sağlayabilir. Bu araştırmada çalışanların duygusal emek boyutlarından etkilenen değişkenler olarak, duygusal emeğin olumsuz sonuçları olan tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti kullanılmıştır. Araştırmacılar bu sonuçların dışında iş tatmini, motivasyon, işe bağlılık gibi başka duygu temelli sonuç değişkenlerini bağımlı değişken olarak inceleyebilirler. Gelecek araştırmacılara verilebilecek bir başka öneri ise; biçimlendirici değişken olarak kullanılan algılanan örgütsel destek, yönetici desteği, iş arkadaşları desteği gibi alt boyutlarıyla ayrı ayrı incelenebilir. Böylece hangi destek türünün duygusal emek üzerinde daha fazla etkili olduğu bulunarak örgütlere yönelik önemli bilgiler sağlanabilir.

KAYNAKÇA

Akoğlan, M.K. ve Güçlü, N. (2008). Turizm İşletmelerinde Duygusal Çaba Faktörlerinin İşe Alma Sürecinde Kullanılması Üzerinde Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 39-56.

Akalın, Ç. (2006). *Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Değişken Olarak Örgüt Temelli Özsaygı*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Arı, G.S. ve Bal, E.Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (1) ,131-148.

Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

Beşyaprak, S. (2012). *Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Brotheridge, C.M & Grandey, A.A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17–39.

Chau, S.L., Dahling, J.J., Levy, P.E. & Diefendorff, J.M. (2009). A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-63.

Chu, K.H. & Murrmann, S.K. (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.

Côté, S. & Morgan, L. (2002). A Longitudinal Analysis of the Association Between Emotion Regulation, Job Satisfaction, and Intentions to Quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 947–962.

Çakar, N.D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.

Çaldağ, M.A. (2010). *Duygusal Emek Davranışlarının Sağlık Çalışanlarında İş Sonuçlarına Etkileri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çam, O. (1993). Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Araştırılması VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 22-25 Eylül, Hacettepe Üniversitesi, Ankara 155-160.

Diefendorff, M.J., Croyle, H.M. & Gosserand, H.R. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.

Duke, A.B., Goodman; J.M., Treadway, D.C & Breland, J.W. (2009). Perceived Organizational Support as a Moderator of Emotional Labor/Outcomes Relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 1013–1034.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Ergin, C. (1993) Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 22-25 Eylül, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Gosserand R. H. (2003). *An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor*, (Unpublished PhD Thesis), Louisiana State University, Louisiana.

Gosserand, R.H. & Diefendorff, J.M. (2005). Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role of Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1256-1264.

Grandey A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*, (Unpublished PhD Thesis), Graduate Faculty of 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.

Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A Meta Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.

Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart commercialization of human feeling*, University of California Press, Berkeley.

Kaya, U. ve Özhan, K.Ç. (2012). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130.

Kaynak, T. (1996). *İnsan kaynakları planlaması*. Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2.Baskı, İstanbul.

Köksel, L. (2009). *İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Kruml, M.S. & Geddes, D. (2000). Exploring the Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8-49.

Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

Mathis, R., & Jackson, J.J. (2000). *Human resource management*. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.

Moon, T.W., Won-Moo, H. & Jae-Kyoon, J. (2013). The Role of Perceived Organizational Support on Emotional Labor in the Airline Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 105-123.

Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

Oktuğ, Z. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Prestijin Biçimlendirici Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(46), 370-381.

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.

Öz, E.Ü. (2007). *Duygusal emek davranışlarının çalışanlarının iş sonuçlarına etkisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Seçer, Ş. ve Tınar, M.Y. (2004). İşyerinde Tükenmişlik Kaynağı Olarak Duygusal Emek: Hemşireler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, 9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler, Denizli.

Shaffer, M.A, Harrison, D., Gilley, K.M. & Luk, D.M. (2001). Struggling for Balance Amid Turbulence on International Assignments: Work-family Conflict, Support and Commitment" *Journal of Management*, 27(1), 99-121.

Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D. & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.

Wayne, S.J, Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader- Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

Yıldız, S. (2008). *Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Yoshimura, K.E. (2003). *Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences* (Unpublished master thesis), North Carolina State University, North Carolina.

Yürür, Ş. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, *İŞ GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 81-104.

Zapf, D. & Holz, M. (2006). On the Positive and Negative Effects of Emotion Work in Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1–28.

Zimmerman, R.D. & Darnold, T.C. (2009). The Impact of Job Performance on Employee Turnover Intentions and the Voluntary Turnover Process: A Meta-Analysis and Path Model. *Personnel Review*, 38(2), 142-158.