Çankırı Karatekin Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi
Y.2014, Cilt 4, Sayı 2, ss.223-246

Çankırı Karatekin University
Journal of The Faculty of Economics
and Administrative Sciences
Y.2014, Volume 4, Issue 2, pp.223-246

İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

Memduh BEGENİRBAŞ

Kara Harp Okulu, İşletme Bölümü, mbegenirbas@kho.edu.tr

Ercan TURGUT

Sorumlu Yazar, Kara Harp Okulu, eturgut@kho.edu.tr

Öz

Bu çalışmada, duygusal emeğin örgütsel sinizme olan etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda, duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel ve derinden rol yapma ile doğal duyguların örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutlarına etkileri incelenmiştir. Eskişehir ve Bursa'da özel ve kamu bankalarında çalışan 275 katılımcıdan anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada değişkenler arası ilişkiler ve etkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konurken, değişkenlere ait ölçeklerin doğrulanması esnasında yapısal eşitlik modelinden istifade edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde, banka çalışanlarının göstermiş oldukları duygusal emeklerinin örgütsel sinizm üzerinde önemli etkilere sahip olduğu görülmüştür. Özellikle, yüzeysel rol yapan çalışanların daha sinik tutum ve davranışlar sergilediği, doğal davrananların ise örgütleri hakkında daha az olumsuz tutum ve davranışlar gösterdikleri tespit edilmiştir. Ancak derinden rol yapma ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkilere rastlanılmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Yüzeysel Rol Yapma, Derinden Rol Yapma, Sinizm, Örgütsel Sinizm.

JEL Sınıflandırma Kodları: D23, M12.

The Effects of Emotional Labor on Organizational Cynicism in Work Life: A Research in Banking Sector

Abstract

In this study, the effects of emotional labor to organizational cynicism are examined. In this context, the effects of sub-dimensions of emotional labor, surface acting, deep acting and natural emotion are investigated on organizational cynicism's cognitive (beliefs), affective (feelings) and behavioral (behaviors) sub-dimensions. Data are obtained and analyzed from 275 public and private bank employees' working in Eskişehir and Bursa. The relations and effects between variables are presented by correlation and regression analyses. The validity of scales are measured with structural equation model. According to the findings, it is seen that the bank employees' emotional labors have significant effects on organizational cynicism. Especially, it is found that the employees acting surfacely attitude cynical behaviors but the ones behaving naturally show a less negative attitudes and behaviors toward the organization. But no significant relations between deep acting and organizational cynicism are determined.

Keywords: Emotional Labor, Surface Acting, Deep Acting, Cynicism, Organizational Cynicism.

JEL Classification Codes: D23, M12.

Atıfta bulunmak için…| Cite this paper | Begenirbaş, M. & Turgut, E. (2014). İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 223-246.

1. Giriş

Son yıllarda örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların genellikle bireylerin ve dolayısıyla örgütlerin performans ve verimliliklerinin artırılmasına veya bunlara olumsuz etkileri olduğu düşünülen faktörlerin azaltılmasına yönelik olduğu görülmektedir (Barrick vd., 2013; Parker vd., 2013; Turgut ve Begenirbaş, 2014). Bu kapsamda, sosyo-teknik sistem olarak yapı, teknoloji ve insan bileşiminden oluşan örgütlerde her ne kadar makineler kullanılsa da, makineleri harekete geçiren, örgütün devamlılığını sağlayan bilginin kaynağı insandır. Bu anlamda örgütte çalışanların duygu durumları ve buna bağlı olarak gösterecekleri duygusal emekleri örgüt açısından önemlidir. İnsanlarla etkileşimin esas olduğu farklı meslek gruplarının önemli bir bileşeni olan ve kısaca çalışanların kendilerinden beklenen uygun duyguları sergileme eylemi (Ashforth ve Humprey, 1993) olarak ifade edilebilecek duygusal emek, örgütsel sinizmi etkileyebilmektedir (Hocschild, 1983; Sutton ve Wheatley, 2003). Örgütsel sinizm, çalışanın genel olarak yönetimi küçümsemesi, bencillikle suçlaması, meslektaşlarını hor görüp aşağılaması, örgüte karşı aşırı derecede olumsuz tutum içine girmesi ve örgüte karşı birçok kişi tarafından paylaşılan şüpheler ve güvensizliktir (Brandes, 1997). Çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini azaltan çeşitli faktörler örgütler için tehdit oluşturabilmektedir. Bu tehdit unsurlarından biri olarak sayılabilecek örgütsel sinizm, örgütler için son derece önemli bir konu haline gelmiştir. Yapılan araştırmalar (Brandes vd, 2008; Polat ve Meydan, 2010; Nafei, 2013) çalışanlar arasında sinik tutumun yaygınlaştığını göstermektedir (Cole vd, 2006). Dolayısıyla bu tutumun çalışanlar arasında giderek artış göstermesi ve örgütler açısından olası etkileri örgütsel sinizm hakkındaki araştırmaların artmasına neden olmaktadır. Örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların, işteki verimlilikleri düşmekte, motivasyonları ve iş tatminleri azalmakta ve örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır (James, 2005; Nafei ve Kaifi, 2013).

Günümüzdeki çoğu örgütler, çalışanlarının algı ve tutumlarına bağlı olarak ortaya çıkan davranışlarının ne olabileceğini düşünmek, ileriye yönelik varsayımlar yapmak ve onların örgüt hakkındaki her türlü olumsuz düşüncelerine engel olup, örgütsel etkinliklerini arttırma gayreti içindedirler. Bu kapsamda, örgütlerin performanslarının yüksek olabilmesinin en başta gelen nedenlerinden birinin de, çalışanların kendi istekleriyle ve gerçek hislerinden oluşan olumlu duygularla görevlerini yerine getirmelerine bağlı olabileceği düşünülmektedir. Bu anlayışa paralel olarak, çalışanların davranışlarını anlamaya odaklı ve onların görevlerini icra ederlerken gösterecekleri duygu gösterimlerinin örgütsel sinizmi etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Müşterilerin aldıkları hizmetten memnuniyetlerinin en önemli sebepleri arasında, hizmet veren çalışanların onlara yönelik duygu gösterimleri gelmektedir (Grandey, 2000). Bu anlayış, hizmet tabanlı örgütlerde görev yapanların müşterilere yönelik gösterdikleri duygusal emeğin önemini artırmaktadır. Çalışanların görevleri esnasında sergileyecekleri

duygu gösterimleri onların işleri hakkındaki algı ve tutumlarını da ortaya koymaktadır (Hochschild, 1979). Hissetmediği halde, örgütün istediği duyguları sergilemek zorunda olan çalışanların, belirli bir süre içerisinde çalıştıkları örgüt hakkında olumsuz düşünceler taşıyabileceği ve bu durumun da örgütsel sinizmi artırabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların gösterecekleri duygusal emeklerinin onların örgütsel sinizmlerine olan etkilerini ortaya koymak araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Wharton (1993), Erickson ve Wharton'un (1997) yapmış oldukları araştırmalarda banka çalışanlarının yarısından çoğunun duygusal emek harcadıklarını ortaya koymaları, bu çalışmadaki katılımcıların söz konusu sektör çalışanlarını kapsamasının çalışmanın sonuçları açısından anlamlı olduğu düşünülmektedir. Ulusal ve uluslararası yazında bu konuda, özellikle hizmet sektörü kapsamında değerlendirebileceğimiz banka çalışanları üzerine yapılmış kapsamlı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan çalışmanın yazında sıklıkla rastlanılmayan duygusal emek ve örgütsel sinizm kavramlarını birlikte ele alarak değerlendirmesi çalışmanın önemini daha da artırmaktadır. Çalışmada anılan değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin ampirik olarak test edilmesinin alan yazına ve örgütlerin yönetim faaliyetlerine katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu hedef doğrultusunda çalışmada ilk olarak, söz konusu değişkenler ve aralarındaki ilişkilerden kuramsal ve kavramsal olarak bahsedilecek, daha sonra değişkenler, alt boyutları arasındaki analizler sonucu ortaya çıkan olası ilişkiler ve bulgulara yer verilecektir.

2. Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve

2.1. Duygusal Emek

Çalışma yaşamını etkileyen bir kavram olarak örgütsel davranış yazınına ilk olarak 1983 yılında Amerikalı Sosyolog Arlie Hochscild tarafından kazandırılan *Duygusal Emek* kavramı, geçen süre itibariyle alanda çalışan araştırmacıların yoğun ilgisi ile karşılaşmış ve söz konusu değişkeni içeren birçok araştırma yapılmış ve günümüzde de yapılmaya devam edilmektedir. Yapılan işin bir parçası olarak duyguların yönetilmesini ifade eden duygusal emek (Kim, 2008), rekabetin yoğun olarak yaşandığı hizmet sektöründe soyut olmaktan çıkarak, işverenin adeta para olarak gördüğü ve somut değer ifade ettiği bir metaya dönüşmüş (Özgen, 2010), çalışanların zihinsel ve fiziksel performanslarının yanında, görevlerini yerine getirirken başarılı olmaları için mutlaka göz önünde bulundurmaları gereken bir husus olarak görülmeye başlanmıştır (Sohn ve Lee, 2012). Bir anlamda duygusal emek, çalışanların duygularının görevlerini yaparken ne kadar önemli ve hatta örgütlerin kârlılıkları ve entropiye maruz kalmadan hayatta kalmaları açısından da çok büyük öneme sahip olduğuna vurgu yapmaktadır (Steinberg ve Figart, 1999). Bu durumun farkında olan örgütler, daha baştan çalışanlarından müşterilere yönelik duygu gösterimlerini ortaya koyarak,

örgütsel hedeflerine ulaşmayı garantilemek ve rekabet avantajlarını sürdürmeyi amaçlamaktadırlar (Diefendorff ve Richard, 2008).

Görevin gerektirdiği duyguların hizmet alanlar tarafından hissedilebilecek şekilde bedensel ve yüz ifadeleri ile düzenlenebilmesini içeren duygusal emek (Hochschild, 1983), ayrıca bünyesinde çalışanların müşteriler ile konuşma esnasındaki ses tonu ve davranışlarına yansıyan her türlü gayreti de barındırmaktadır (Rafaeli ve Sutton, 1987; Wharton ve Erickson, 1993). Grandey (2000) daha kapsayıcı bir yaklaşım ile duygusal emeği, çalışanların duygularına bağlı olarak ortaya çıkan davranışların örgüt amaçlarına ulaşmaya yardım edecek ve kolaylık sağlayacak şekilde düzenlenmesi olarak ele almaktadır. Asforth ve Humprey (1993), duygusal emeği duyguların içsel yönetiminden çok, hizmet sunan ve alan arasındaki davranış örüntüsü olarak belirtirken, Morris ve Feldman (1996) ise, söz konusu örgütün istediği davranış gösterimlerinin çalışanlar tarafından sergilenmesi için gereken çaba, planlama, uygulama ve kontrol gereklilikleri olarak düşünmektedirler. Başka bir ifade ile duygusal emek, hizmet verenlerin görevlerini yerine getirirken göstermeleri gereken ve örgüt tarafından beklenen isimsiz görevleri olarak da değerlendirilmektedir (Mastracci vd., 2006).

Duygusal emek kavramının, işletmeler ve çalışanlar açısından öneminin anlaşılması, konunun değişik yaklaşım açılarından da ele alınmasını beraberinde getirmiştir. Bu maksatla yapılan çalışmalar (Hochschild, 1979; 1983; Ashforth ve Humrey,1993; Morris ve Feldman, 1996; Kruml ve Geddes, 2000), duygusal emeğin çeşitli alt boyutlar kapsamında değerlendirilmesini sağlamıştır. Hochschild (1979, 1983, 1997), duygusal emekte iş gören ve müşterinin duygularına odaklanılarak, bu duygu ve hislerin gerçeklik derecesinin önem kazandığını belirterek, duygusal emek kavramını *yüzeysel rol yapma* ve *derinden rol yapma* boyutlarıyla ele almıştır. Yüzeysel rol yapma, çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı hissettikleri gerçek duygu durumlarını değiştirmemelerine rağmen, duygularını kontrol çabası içine girerek organizasyonunun beklediği davranış biçimini istemeyerek olsa da göstermeyi ifade etmektedir (Brotheridge ve Grandey, 2002). Derinden rol yapma ise, içteki yaşanan hisleri değiştirmeden, gösterilmesi istenen davranışı içselleştirerek sergileme çabasını içermektedir (Hochschild, 1983; Grandey, 2000). Başka bir deyişle, yüzeysel rol yapmada çalışan, farklı neden ve durumlarda asıl hissettiği duygularına maske takarak, karşısındakine farklı duygusal gösterimlerde bulunurken (Grandey, 2003), derinden rol yapmada çalışan, göstermek durumunda olduğu duyguyu bizzat yaşamaya ve içselleştirmeye gayret etmektedir (Diefendorff ve Gosserand, 2003). Çalışan derinden rol yapmada, kendinin bir bakıma müşteri olduğunu düşünerek empati kurar ve müşterinin beklentileri doğrultusunda duygu ve davranışlarına yön verir (Rupp vd., 2008). Çalışanların yüzeysel ve derinden rol yapmalarına gerek kalmadan, gerçek duygu durumlarıyla hizmet edebileceklerini belirten Ashforth ve Humprey (1993), Hochschild'in iki boyutlu yaklaşımına ilave olarak *doğal (samimi) duyguları* üçüncü boyut olarak eklemişlerdir. Doğal davranış,

çalışanlardan göstermeleri beklenen duyguların içten gelen gerçek hislerle ortaya çıkması durumudur ve sonuç olarak doğal duygularla örtüşen bir davranıştır. Duygusal emek farklı alt boyutlarda ele alınarak da çalışılmıştır. Kruml ve Geddes (2000), duygusal emeğin, *duygusal çelişki* ve *duygusal çaba* alt boyutlarına dikkat çekerken, Grandey (2000)'de duygusal emeği yüzeysel ve derinden rol davranışı olarak ele almış, ancak bu iki boyutun bir takım durumsal değişkenler (gösterim kuralları, süre, sıklık, vb.), bireysel ve örgütsel faktörlerin etkili olduğunu düşündüğü *duyguların düzenlenmesi* için kullanılması gerektiğini vurgulamıştır. Duygusal emeği, *duygusal uyumsuzluk, gösterim kuralları, duygu gösterim sıklığı* ve *duygu çeşitliliği* olarak dört boyutta değerlendiren çalışmalar da mevcuttur (Morris ve Feldman, 1996). Yukarıda bahsedildiği gibi duygusal emeği değişik alt boyutlarda ele alan çalışmalar olmasına karşın, yazın taraması neticesinde sıklıkla kullanılan yaklaşımın yüzeysel rol, derinden rol ve doğal duyguları içeren yaklaşım olduğu (Diefendorf vd., 2005) gerçeğinden hareketle, bu çalışmada da anılan üç boyutlu yaklaşım esas alınacaktır.

2.2. Örgütsel Sinizm

Örgütsel davranış yazınında son dönemlerde çalışılmaya başlanan ve merak uyandıran kavramlardan biri de *sinizm* kavramıdır. Sinizm, küçük görme, öfke, utanç ve sıkıntı gibi olumsuz duygulanım içinde olan kişilerin, örgütleri hakkındaki güçlü negatif duygularını harekete geçirmektedir (Abraham, 2000). Başka bir ifade ile sinizm, çalışanların örgütleri hakkında olumsuz duygulara sahip olması (Özler vd., 2010), diğer çalışanlar hakkında negatif ve kötümser düşünme durumudur (Nafei, 2013). Çalışanların sadece kendi çıkarlarını ön planda tuttuğunu düşünen ve bu düşünce doğrultusunda herkesi çıkarcı olarak gören, örgütteki diğer çalışanlara olumsuz düşünceler besleyen kişi olarak nitelenen sinikler (Andersson ve Bateman, 1997), örgütte ve özellikle de yönetim anlamında dürüstlüğün olmadığını, diğer çalışanların kendilerinden çıkar ve menfaat elde edeceklerini ve örgüt içerisinde kendilerine adaletli yaklaşılmayacağını dile getirmektedirler (Eaton, 2000). Bu anlamda sinizme, örgütlerin karşı karşıya kaldığı olumsuz duygu, düşünce ve davranışlar yumağıdır diyebiliriz (Brandes vd., 1999). Sinizm, örgütler açısından önemlidir çünkü bir dizi olumsuz örgütsel sonuçları da beraberinde getirebilmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2012). Özellikle sinizm, örgüte bağlılığı azaltmakta, iş tatminini düşürerek, çalışanların örgütlerine karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır (Dean vd., 1998; Mino, 2002). Yine sinik çalışanların, örgüt ve yönetim hakkındaki olumsuz düşüncelerine bağlı olarak performansları da düşük olabilmektedir (Brown ve Cregan, 2008).

Örgütler, açık sistem mantığı çerçevesindeki parametrelerden etkilenebildiği gibi, iç dinamiklerindeki değişkenlere bağlı olarak meydana gelen değişimlere de maruz kalabilmektedirler (Owens, 1981). Bu anlamda, özellikle örgüt yönetimlerinin hatalı ve başarısız uygulamaları ve örgüt içerisinde yaşanılan

olumsuzluklar, örgütsel sinizmi de beraberinde getirmektedir (Dean vd., 1998). Örgütsel sinizm, çalışanların örgütleri hakkındaki ahlaki niteliklerden uzak, çalışanlar arasındaki dürüstlüğün ve samimiyetin menfaatler uğruna göz ardı edildiği, örgüt ilkelerinin ve prensiplerinin olmamasından kaynaklı hakkaniyet eksikliği yönündeki algı ve düşünceleridir (Bernerth vd., 2007). Naus vd. (2007), örgütsel sinizmi, örgütlerin uygulamaları ve yönetimleri hakkındaki olumsuz duygu ve düşünceler ile baş edebilmek için çalışanlar tarafından geliştirilen bir savunma mekanizması olarak görürken, Wilkerson vd. (2008) ise, çalışanların örgütleri ile onun yönetim politikası ve prosedürlerine karşı olduğu fikrine dayanan negatif tutum, duygu ve davranışları olarak ifade etmişlerdir. Amerika'da banka çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırmada da (Johnson vd., 2003), örgütlerde sinizmin ilgisizlikten kaynaklı bir tepki olduğu vurgulanmaktadır. Kanter ve Mirvis (1991), çalışanların beklentilerine odaklanarak, onlarda gerçeklerden uzak ümit ve beklentilerin ortaya çıkması ve bu beklentilerin yerine getirilememesi durumunda oluşacak muhtemel hayal kırıklığı ve uzanımlarının örgütsel sinizme neden olabileceğini iddia etmektedirler (Andersson,1996).

Çalışanın bulunduğu örgüte yönelik geliştirdiği olumsuzluklar neticesinde (Erdost vd., 2007), değişik disiplinlerden de beslenerek, örgüte ilişkin olumsuz duygu, tutum ve davranışlar ile inançlar eğilimi olarak ifade edilen örgütsel sinizm (Dean vd., 1998), Dean vd. (1998) tarafından; *bilişsel*, *duyuşsal* ve *davranışsal* olarak üç alt boyutta ele alınmıştır. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, organizasyonun dürüstlük ve şeffaflıktan yoksun olduğu düşüncesini ifade ederken, duyuşsal boyutu duygular ve duygusal tepkilere, davranışsal boyutu ise gözlenebilir olumsuz hareketlere işaret etmektedir (Stanley vd., 2005). Bilişsel boyutta sinik çalışanlar, örgütün ilkelerinin olmadığını ve örgütteki her anlamdaki ilişki ve etkileşimlerin kişilerin menfaatlerine yönelik olarak şekillendiğini düşünmektedirler. Böylece çalışanlar menfaatleri doğrultusunda dürüstlük, saygı, içtenlik ve güven gibi değerlerden ödün verebilecek, hatta ahlaksız ve vicdanla bağdaşmayan davranış örüntüleri sergileyebileceklerdir (Dean vd., 1998; Brandes ve Das, 2006). Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda, öfke, saygısızlık, sıkıntı, sinirlenme, utanç ve endişe duyma, gerilim yaşama ve hiddetlenme gibi güçlü duygusal tepkiler yer almaktadır (Abraham, 2000). Bu boyutta sinik tutum sergileyenler, örgütlerine karşı kızgınlık hissisine kapılarak, küçümseme, tiksinti ya da örgütlerini düşündüklerinde acı, hatta utanç hissi yaşayarak, görevlerini icra ederlerken engellenme ve hor görülme gibi duygular yaşayabilirler (Brandes vd., 1999). Bu noktadan hareketle, sinizmin her anlamda çalışanların olumsuz duygu durumlarıyla ilişkili olabileceğini söylemek mümkündür (Brandes, 1997). Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda, sinik tutum ve davranış sergileyenler, örgütün geleceği hakkında kötümser ve iç karartıcı tahminler ortaya atabilir, aynı zamanda olumlu olmayan ve genellikle çalışanları küçük düşürmeye odaklı davranışlarda bulunabilirler (Dean vd., 1998). Bazen ise çalışanlar, örgütlerine yönelik şikâyette bulunma, eleştirilerini yıkıcı boyuta taşıma, hatta örgütleriyle alay etme gibi davranışlar sergileyebilirler. Böylelikle hem kendileri hem de diğer

çalışanlar açısından, örgütten ayrılıp ayrılmama niyetlerini hep akıllarının bir kenarında muhafaza ederler (Özgener vd., 2008). Örgütsel sinizm hakkında yapılan yazın taramasında, söz konusu değişkene ilişkin üç boyutlu yaklaşımın sıklıkla kullanılmasından dolayı bu çalışmada da kavram aynı alt yaklaşımlar kapsamında değerlendirilecektir.

2.3. Duygusal Emek ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Hizmet tabanlı örgütlerde müşterilerde olumlu duygu durumları oluşturabilmenin en önemli etkenlerinden biri de çalışanların beklentileri karşılayabilecek duygu gösterimlerinde bulunmalarıdır. Bu nedenle söz konusu sektörde çalışanların duyguları soyut ve kişiye özel olmaktan çıkmış, somut ve ekonomik değeri ifade eden bir ürün haline gelmiştir (Özgen, 2010). Ancak, çalışanların, özellikle gerçekte hissetmediği duyguları örgütün istekleri doğrultusunda göstermek zorunda kalıyor olmaları hem bireyler hem de örgütler açısından bazı olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Kaya ve Özhan, 2012). Bu anlamda, çalışanların görevleri esnasında içinde bulundukları duygu durumlarının, onların tutum ve davranışlarını da etkileyebileceği düşünülmektedir.

Çalışanların işyerinde gerçekleşen olaylara verdikleri duygusal tepkileri ve bu tepkilerin iş performansını ve memnuniyeti nasıl etkilediğini ortaya koyan yaklaşım *Duygusal Olaylar Teorisi* olarak adlandırılmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996). Söz konusu teori, sinizmin örgütlerde nasıl geliştiğini açıklarken, özellikle çalışma ortamında yaşananların, çalışanların iş tutumları ve duygusal durumları (kızgınlık, hüsran, hayal kırıklığı, vb.) üzerinde bir etkisinin olduğunu ileri sürmektedir (Brown ve Cregan, 2008). Konunun duygusal olaylar teorisi kapsamında ele alınması durumunda, çalışanların görevlerini icra ederlerken sergileyecekleri duygu gösterimlerinin örgütsel sinizmi etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Pozitif ve doğal duygu gösterimleri çalışanları örgütleri hakkında olumlu davranışlara yöneltirken, negatif duygu gösterimleri çalışanlardaki olumsuz algı ve tutumlarını artırarak, örgütlerinin aleyhine olabilecek davranışlar gösterebilmelerine olanak sağlamaktadır (Fisher ve Ashkanasy, 2000). Bu kapsamda**,** özellikle yüzeysel rol davranışı sergileyen çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin artabileceği, doğal ve derinden rol davranışlarının ise örgütsel sinizmi azaltabileceği düşünülmektedir.

Özellikle yoğun hizmet tabanlı işlerde çalışanların, kendilerinden beklenen görev tanımlarını en iyi şekilde yerine getirebilmeleri, bir anlamda onların içinde bulundukları duygu durumlarıyla çok yakından ilişkilidir (Kiffin-Petersen vd., 2011). Çalışanların örgütleri tarafından gözetilmesi ve onlara iyi olanaklar sağlaması, Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) ve Karşılıklılık Norm Teorisi (Gouldner, 1960) gereğince onlarda motive edici ve örgütleri hakkında olumsuz davranışlarda bulunmamaya yönelik tutumlar geliştirmeye olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

Yazın taramasında, duygusal emek ve örgütsel sinizmi birlikte alan araştırmalara rastlanılmamış olmasına rağmen, söz konusu değişkenlerle sıklıkla birlikte değerlendirilen diğer örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkilere bakıldığında; örgütsel sinizmin tükenmişliği olumlu yönde etkilediği (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003), çalışanların örgütsel sinizm seviyeleri yükseldikçe, örgütteki güven düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir (Chrobot-Mason, 2003). Yine araştırmalar, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık, iş tatmini (Reichers vd., 1997; Abraham, 2000) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) (Anderson ve Bateman, 1997) arasında ters yönlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal emek ile söz konusu değişkenlerle yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin; duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu ile tükenmişlik arasında pozitif ilişkiler tespit edilmişken, derinden rol yapma ve doğal duygular arasında negatif ilişkilerin olduğu ortaya konmuştur (Isenbarger ve Zembylas, 2006; Zhang ve Zhu, 2008; Kaya ve Özhan, 2012; Basım vd., 2013). Tang vd. (2013) duygusal emeğin gösterim sıklığının artmasının çalışanların örgütlerdeki güven algılarını olumsuz yönde etkilediğini belirtirken, duygusal emeğin iş tatminine de etkileri olduğu (Parajon, 2011) ve özellikle yüzeysel rol yapanların iş tatminlerinin düştüğü gözlemlenmiştir (Psilopanagioti vd., 2012). Ayrıca Yang ve Chang (2008), duygusal emeğin örgütsel bağlılık ve iş tatmininin önemli bir öncülü olduğunu tespit etmişlerdir. Yine duygusal emek ve ÖVD arasındaki ilişkilere bakıldığında, yüzeysel rol yapma ile ÖVD arasında negatif, derinden rol yapma ve doğal duygular ile ÖVD arasında ise pozitif ilişkilerin olduğu belirtilmektedir (Salami, 2007; Kiffin-Petersen vd., 2011). Anılan çalışmalar ve bu çalışmalarda elde edilen bulgular ve değerlendirmeler neticesinde düşüncemiz, duygusal emek ve örgütsel sinizm kavramları arasında da güçlü ve anlamlı ilişkilerin olabileceği yönündedir.

Yukarıda değinilen kuram, yazın araştırmaları ve çalışmalar ışığında, çalışmamızda ele alınan değişkenlerin alt boyutları bazında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: *Yüzeysel rol yapma örgütsel sinizmi (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

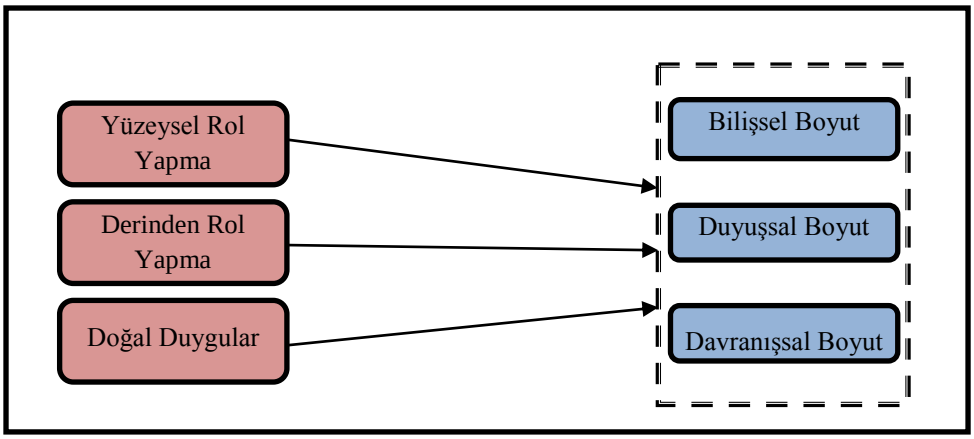
H2: *Derinden rol yapma örgütsel sinizmi (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

H3: *Doğal duygu gösterimi örgütsel sinizmi (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

3. Yöntem

Banka çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada, korelasyonel araştırma deseni kullanılmıştır. Bu desen, ele alınan değişkenler arasındaki nedensel ilişkiyi, herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden ortaya koyma amacına

yönelik olduğundan (Büyüköztürk vd., 2008), çalışmada nedensel ilişkinin test edilebileceği bir katılımcı grubundan istifade edilmiştir. Araştırma, anılan katılımcı grubundan, aşağıda ayrıntılı olarak açıklanan ölçeklerle toplanan verilerin analiziyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılmış, daha sonra değişkenler arası korelasyonlar ortaya konulmuş ve yapılan hiyerarşik regresyon analizleri ile hipotezler test edilmiştir. Bu kapsamda, örgütsel sinizmi yordayan demografik değişkenler ile duygusal emek değişkeninin hiyerarşik regresyon analizine yer verilmiştir. Teorilerden ve daha önce yapılan görgül çalışmalardan yola çıkılarak geliştirilen hipotezler ve oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler

3.1. Örneklem

Araştırmanın katılımcılarının ana kütlesini, Eskişehir ve Bursa'da toplam 48 kamu ve özel bankasında görev yapan çalışanlar oluşturmaktadırlar. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılarak, ele alınan bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki nedensel ilişkinin test edilebileceği ve çalışmanın kuramsal bağlamına uygun bir kitle olması nedeniyle, toplam 387 personele anket formları ulaştırılmış ve anketlerin gönüllülük esasıyla doldurulması sağlanmıştır. Çalışmanın amacı ele alınan bağımsız ve bağımlı değişkenler arası nedensel ilişkileri açıklamak olduğundan, söz konusu bankalarda görev yapan katılımcılar bu beklentiyi karşılamaktadırlar. Bu anketlerin 306'sı geri toplanabilmiştir. Eksik bilgiler içeren ve ciddi doldurulmadığı düşünülen 13 anket formu ile aykırı değerlerin (outliers) olduğu tespit edilen 18 form değerlendirme dışında bırakılmış ve analizler 275 anket formu üzerinde yapılmıştır.

Araştırma katılımcılarının % 61'i (169) kadın, % 39'u (106) erkektir. Medeni durumlarına bakıldığında, % 66'sı (183) evli, % 34'ü (92) ise bekârdır. Ayrıca katılımcıların % 15'si (41) lise ve dengi okullar, % 66'sı (182) lisans, % 19'u (52) ise yüksek lisans ve doktora eğitimi düzeyine sahiptir. Katılımcıların % 32'si (89) 20-30 yaş, % 49'u (135) 30-40 yaş arasında, %15'i (41) 40-50 yaş arasında, %4'ü

(10) ise 50 yaş ve üstüdür. Bunlardan %47'si (130) kamu bankalarında görev yaparken, %53'ü (145) ise özel bankalarda çalışmaktadır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Duygusal Emek Ölçeği: İki farklı ölçekten yararlanılarak Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilmiş ölçeğin Türkçe geçerlemesi Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından yapılarak kullanılmıştır. Ölçek; yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere üç alt boyutta duygusal emeği ölçmekte ve toplam on üç maddeden oluşmaktadır. Yüzeysel rol yapma 6 madde, derinden rol yapma 4 madde ve doğal duygular ise 3 madde ile ölçülmektedir. Katılımcılar ölçek maddelerini beşli Likert Ölçeği (1 =Hiçbir Zaman, 5 =Her Zaman) yardımıyla değerlendirmeye tabi tutmuşlardır. Katılımcılardan her bir madde için kendilerini en iyi ve gerçek olarak ifade eden seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekteki maddeler, "Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım", "Hizmet verdiğim kişilere gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm", "Hizmet verdiğim kişilere gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır" gibi maddelerden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerlemesi yapılmasına karşın, bu araştırmada da geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılmıştır. En iyi uyum iyiliği değerini sağlayacak modeli bulmak için tek faktörlü, birinci düzey çok faktörlü, ikinci düzey çok faktörlü ve ilişkisiz modelle DFA gerçekleştirilmiştir. Test sonuçlarına göre birinci düzey çok faktörlü modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görüldüğünden, çalışmada duygusal emek değişkeni birinci düzey çok faktörlü yapıda analizlere dahil edilecektir. Birinci düzey çok faktörlü modele ait uyum iyiliği değerleri; $\Delta\chi^2$=84.493, sd= 22, $\Delta\chi^2$/sd= 3.841, RMSEA= 0.067, GFI= 0.946, CFI= 0.966, AGFI=0.866'dır. Bu sonuçlar, modelin kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri gösterdiğini ifade etmektedir. Duygusal emeğin alt boyutları bazında Cronbach alfa katsayılarına bakıldığında; yüzeysel rol yapma .90, derinden rol yapma .89, doğal duygular ise .87 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin toplam iç tutarlığı ise .75 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Sinizm: Çalışanların örgütsel sinizmlerini ölçmek maksadıyla, Brandes ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilmiş olan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" (ÖSÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Kalağan (2009) tarafından yapılmıştır. Söz konusu ölçek, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutlu ve 13 maddeden oluşmaktadır. Bilişsel boyutta 5 madde, duyuşsal boyutta 4 madde ve davranışsal boyutta 4 madde bulunmaktadır. Katılımcılar ölçek maddelerini beş basamaklı Likert Ölçeği (1 =Hiçbir Zaman, 5 =Her Zaman) yardımıyla değerlendirmişlerdir. Katılımcılardan her bir madde için kendilerini en iyi ve gerçek olarak ifade eden seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekteki

maddeler, "Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır", "Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim", "Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm" gibi maddelerden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarına ait Cronbach alpha iç tutarlılık katsayıları Brandes ve arkadaşları (1999) tarafından sırasıyla .86, .80 ve .78 olarak hesaplanmışken, Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından ise, ölçeğin tümüne ait Cronbach alfa katsayısı .91, alt boyutlara ait katsayıları ise sırasıyla, .94, .87 ve .82 olarak bulmuşlardır. Çalışmada ölçeğin geçerliliği için, Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak DFA yapılmıştır. DFA ile tek faktörlü, birinci düzey çok faktörlü, ikinci düzey çok faktörlü ve ilişkisiz model test edilmiştir. Test sonuçlarına göre birinci ve ikinci düzey çok faktörlü modelinde uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Birinci düzey çok faktörlü modelin uyum iyiliği değerleri daha iyi sonuç vermesine rağmen, çalışmamızda hem genel örgütsel sinizmin hem de alt boyutlarının ayrı ayrı analizlere dahil edilmesinden dolayı birinci ve ikinci düzey çok faktörlü yapılara birlikte yer verilmiştir. Birinci düzey çok faktörlü modele ait uyum iyiliği değerleri; $\Delta\chi^2$=85.275, sd=24, $\Delta\chi^2$/sd=3.553, RMSEA= 0.059, GFI= 0.949, CFI= 0.968, AGFI=0.882, ikinci düzey çok faktörlü modele ait uyum iyiliği değerleri ise; $\Delta\chi^2$=96.083, sd=24, $\Delta\chi^2$/sd=4.003, RMSEA= 0.063, GFI= 0.912, CFI= 0.9354, AGFI=0.875'dir. Örgütsel sinizmin alt boyutları bazında Cronbach alfa katsayıları; bilişsel boyut için .84, duyuşsal boyut için .91, davranışsal boyut için ise .79 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam iç tutarlığı ise .88 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik açısından yeterliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

3.3. Bulgular

Araştırmada öncelikle katılımcıların duygusal emek ve örgütsel sinizmin alt boyutlarına ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler		Ort.	S.Sap.	1	2	3	4	5	6	7
Örgütsel Sinizm (Genel)	**(1)**	2,57	,725	***(.88)***						
Bilişsel Boyut	**(2)**	2,92	,871	,836**	***(.84)***					
Duyuşsal Boyut	**(3)**	2,35	1,08	,771**	,434**	***(.91)***				
Davranışsal Boyut	**(4)**	2,34	,862	,757**	,501**	,366**	***(.79)***			
Yüzeysel Rol Yapma	**(5)**	2,44	1,05	,412**	,394**	,123*	,480**	***(.90)***		
Derinden Rol Yapma	**(6)**	3,05	,985	-,151*	,034	-,169**	-,254**	-,096	***(.89)***	
Doğal Duygular	**(7)**	3,62	1,02	-,387**	-,233**	-,251**	-,463**	-,587**	,470**	***(.87)***

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

Not: Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içerisinde gösterilmiştir.

Duygusal emek alt boyutları ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Genel anlamda örgütsel sinizm ile duygusal emeğin yüzeysel alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (r=,412, p<0,01). Ancak, örgütsel sinizm ile derinden rol yapma (r=-,151, p<0,05) ve doğal duygular (r=-,387, p<0,01) arasındaki ilişkiler ise negatif yönlüdür. Ayrıca örgütsel sinizmin alt boyutları ile duygusal emeğin alt boyutları arasındaki ilişkilerde, genel örgütsel sinizm ile yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular arasındaki ilişkilere paralel yöndedir. Tek fark, derinden rol yapma ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkmamasıdır (r=,034, p>0,05). Ulaşılan bu bulgular, örneklemin büyüklüğü de dikkate alındığında, duygusal emek ile örgütsel sinizm arasında güçlü ilişkilerin olduğunu göstermektedir.

Ayrıca, çalışmada ele alınan demografik değişkenlerin (cinsiyet, medeni durum, eğitim, yaş, çalıştığı kurum) duygusal emek ve örgütsel sinizm üzerine etkilerini ortaya koymak maksadıyla iki ortalama arasındaki karşılaştırmayı test etmek için t-testi, ikiden fazla ortalamaların karşılaştırılması için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları neticesinde sadece örgütsel sinizm ile katılımcıların çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir [$t_{(273)}$=-2,92; p<0,05]. Buna göre, özel bankalarda çalışan katılımcıların özellikle duyuşsal boyuta bağlı olarak örgütsel sinizm ortalamalarının kamu bankalarında çalışan katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışmada, duygusal emeğin alt boyutları bazında, katılımcı banka çalışanlarının örgütsel sinizmlerinde bir etkiye sahip olup olmadığının ortaya çıkarılması ve oluşturulan hipotezlerin test edilmesi maksadıyla hiyerarşik regresyon analizlerinden istifade edilmiştir. Regresyon analizlerinde demografik değişkenlerin etkilerinin kontrol altına alınması için ilk aşamada eğitim, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışılan kurum değişkenleri modele dâhil edilmiştir. Daha sonraki aşamada ise bağımsız değişken olan yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular modele dâhil edilerek, bağımlı değişken olan örgütsel sinizm ve alt boyutları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda yapılan regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2'den de görüldüğü üzere, örgütsel sinizm genel olarak araştırmada ele alınan demografik değişkenler (eğitim, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışılan kurum) tarafından anlamlı olarak yordanmamaktadır (ΔF=1,951, ΔR^2=,35, p>0,05). Ancak örgütsel sinizmin alt boyutlarını ve demografik değişkenleri tek tek ele aldığımızda, çalışılan kurumun (kamu, özel) örgütsel sinizmi (β=,177, p<0,05), özellikle de duyuşsal boyutunu (β=0,244, p<0,01) anlamlı olarak yordadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, banka çalışanlarının kamu veya özel bankada çalışıyor olmalarının onların sinik davranışlarına etki ettiği şeklinde değerlendirilebilir.

Tablo 2: Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutlarını Yordayan Duygusal Emek Alt Boyutlarına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bilişsel Boyut		Duyuşsal Boyut		Davranışsal Boyut		Örgütsel Sinizm (Genel)	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
1.Demografik Değişkenler		,022		,087		,063		,035
Eğitim	,082		,116		,050		,107	
Yaş	,128		,076		-,162*		,033	
Cinsiyet	-,019		-,194*		-,003		-,095	
Medeni Durum	,093		-,015		,136*		,086	
Kurum	,110		,244**		,052		,177*	
ΔF	1,188		5,158**		3,608*		1,951	
2. Duygusal Emek		,171		,096		,271		,202
Yüzeysel Rol Yapma	,402**		,159*		,317**		,306**	
Derinden Rol Yapma	,085		-,136		-,088		-,026	
Doğal Duygular	-,32**		-,210**		-,235**		-,192**	
ΔF	18,814**		7,829**		36,069**		23,529**	

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

Ayrıca analiz neticesinde, duygusal emeğin genel olarak örgütsel sinizmi yordadığı ve örgütsel sinizmin toplam varyansının % 20,2'sini açıkladığı söylenebilir (β=,202, p<0,01). Yüzeysel rol yapma örgütsel sinizmi pozitif ve anlamlı olarak yordarken (β=,306, p<0,01), doğal duygular ise örgütsel sinizmi negatif ve anlamlı olarak açıklamaktadır (β=-,192, p<0,01). Bu bulgular, çalışanların görevlerini yerine getirirken gösterdikleri veya yapmak zorunda oldukları sahte rol davranışlarının, onların örgütleri hakkında olumsuz tutum sergilemelerine ve sinik davranışlar göstermelerine sebep olabileceği şeklinde yorumlanarak, Hipotez 1'i desteklemektedir. Çalışanların doğal ve içlerinden geldiği şekilde duygularını müşterilere yansıtmalarının da, sinik davranışlar sergilemelerine engel olabileceği sonucu Hipotez 3'ünde desteklendiğini göstermektedir. Ancak, derinden rol yapan banka çalışanlarının, örgütsel sinizmlerinin doğal duygular ile paralel olmasına rağmen anlamlı olmadığı görülmektedir (β=-,026, p>0,05). Bu bulgu, Hipotez 2'nin reddedilmesi anlamına gelmektedir. Çalışanların derinden rol yapmaları yani karşısındakilere hissettiklerini içten yaşamaya çabalamaları, bir bakıma doğal duygularla paralelmiş gibi değerlendirilse de, bu durumun ortaya çıkmasında aslında bir çaba ve az da olsa zorlama söz konusudur. Bu istenmeyen durumun, bir miktar örgütsel sinizme yol açabileceği ve azda olsa bu sinikliğin örgüt hakkındaki olumlu düşünceyi bastırarak anlamsızlaştırdığı değerlendirilebilir.

Örgütsel sinizmin alt boyutlarına bakıldığında da, genel olarak duygusal emek örgütsel sinizmin bilişsel ($\Delta F=18,814$, $\Delta R^2=,171$, $p<0,01$) , duyuşsal ($\Delta F=7,829$, $\Delta R^2=,096$, $p<0,01$) ve davranışsal ($\Delta F=36,069$, $\Delta R^2=,271$, $p<0,01$) boyutlarını anlamlı olarak yordamaktadır. Duygusal emeğin yüzeysel rol yapma ve doğal duygular alt boyutları örgütsel sinizmin tüm alt boyutlarını anlamlı olarak etkilerken, derinden rol yapmanın sinizm alt boyutlarını anlamlı olarak açıklamadığı görülmektedir.

4. Sonuç

Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek olması örgütlerin gelecekteki konumlarını doğrudan ve performanslarını da olumsuz yönde etkileyecektir (Abraham, 2000; Bernerth vd., 2007; Reichers vd., 1997). Uluslararası ve ulusal kapsamda alan yazın incelendiğinde, doğrudan duygusal emek ve örgütsel sinizm tutumları üzerine yapılmış herhangi bir çalışmaya ulaşılamamış olması bu araştırmanın neticesinde ortaya çıkan bulguların önemli olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, hizmet sektörü olarak değerlendirilen bankacılık sektöründe çalışanların görevlerini icra ederlerken müşterilere göstermiş oldukları duygusal emeklerinin onların örgütlerine yönelik düşünce, tutum ve daha sonrasında da davranışlarına etki edebileceği düşünülmüştür. Elde edilen bulgular neticesinde, genel olarak araştırmada ele alınan eğitim, yaş, medeni durum ve cinsiyetin örgütsel sinizme anlamlı olarak etki etmediği, ancak çalışılan kurumun (kamu, özel) örgütsel sinizmi anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir. Bu etki özellikle özel banka çalışanlarının kamu bankalarında çalışan meslektaşlarına göre daha sinik davranışlar sergilediği yönündedir. Rekabetin çok yoğun olduğu günümüzde, özel bankaların kamu banklarıyla karşılaştırıldığında, çalışanlarından müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmalarını istemeleri, bir anlamda çalışanların her an ve her ortamda müşterilere güler yüzlü ve en iyi hizmeti veren duygu hali içerisinde olmak zorunluluğunu da beraberinde getirebilmektedir. Aksi davranışlar veya örgütün kendilerinden istemediği duygu durumları içerisinde olan özel banka çalışanlarının çok ağır yaptırımlarla, hatta işlerine son verilebilme riskleriyle karşılaşabilmeleri mümkündür. Bu durum çalışanlarda baskı ve müşterilere karşı rol yapma davranışlarını da beraberinde getirebileceği gibi, aynı zamanda çalışanlarının örgütleri hakkında öncelikle bilişsel daha sonra ise duygulara hitap ederek davranışlara yansıyabilecek olumsuz eleştirel yaklaşımlar (Delken, 2004) ve güvenden yoksun aşağılayıcı tutumlar (Dean vd., 1998) sergilemelerine sebep olabileceği düşünülmektedir. Bu değerlendirme kapsamında, özel banka çalışanlarının kamuda görev yapan meslektaşlarına oranla daha sinik davranışlar sergiliyor olmaları, çalışmanın bulgularıyla da örtüşmektedir.

Çalışmanın bulguları, kuramlardan ve ele alınan değişkenlerle yapılan daha önceki benzer çalışmalardan hareketle, genel anlamda ve öngörüldüğü gibi duygusal emeğin örgütsel sinizmi anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir. Söz

konusu değişkenlerin alt boyutları bazındaki bulgular incelendiğinde; yüzeysel rol yapan banka çalışanlarının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak sinik davranışlar sergilemelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu, banka çalışanlarının istemediği halde örgütün istekleri doğrultusunda müşterilerine karşı göstermek zorunda olduğu duygulara bağlı olarak, örgütü hakkında olumsuz düşünce içerisinde olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Bir başka anlatımla, yüzeysel rol yapmak durumunda olan banka çalışanları, çalıştığı bankanın ilkelerinin olmadığını ve banka içindeki ilişkilerin kişisel çıkarlara bağlı olduğunu düşünmekte, bu düşünce onları duygusal anlamda öfkelendirmekte ve şikâyet boyutunda eleştirel davranışlar ve söylemlerde bulunmalarına yol açabilmektedir. Duygusal emek konusunda yapılan daha önceki araştırmalarda da (Fisher ve Ashkanasy, 2000; Grandey, 2000; Kiffin-Petersen vd., 2011; Yang ve Chang, 2008; Begenirbas ve Meydan, 2012) yüzeysel rol yapan çalışanların bulundukları örgütün çıkarlarının tersi yönünde tutum ve davranışlar sergiledikleri görülmüştür. Doğal duygu gösterimlerinde bulunan banka çalışanlarının ise, örgütsel sinizm düzeylerinin genel anlamda ve alt boyutlar bazında düşük olması da, içten gelen ve zorunluluk baskısı olmadan müşterilere gösterilen samimi duygulardan kaynaklanabilmektedir. Bu duygulara bağlı olarak ortaya konan tutum ve davranışlar, çalışanları örgütleri hakkında olumlu düşüncelere sevk edebilir. Bu konuda yapılan benzer çalışmaların (Chau vd., 2009; Brotheridge ve Grandey, 2002; Johnson ve Spector, 2007; Salami, 2007; Öz, 2007) doğal duygu gösteriminde bulunan çalışanların örgüt yararına olacak davranış ve performansı gönüllü olarak gösterdikleri yönündeki tespitleri de, bu çalışmada elde edilen bulgularla örtüşmektedir.

Çalışmada, banka çalışanlarının derinden rol yapmalarının gerek genel anlamda örgütsel sinizme, gerekse örgütsel sinizmin alt boyutları bazındaki bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlar üzerinde anlamlı etkiler yaratmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu derinden rol yapan çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olduğu yönündeki hipotezi desteklememektedir. Bunun sebebinin ise; derinden rol yapan çalışanların, bilinçli olarak hissettikleri gerçek duyguları düzenleyerek, kendilerinden müşterilere göstermeleri istenilen duyguların gösterilmesi yönünde çaba harcayan ve bu çabaları içselleştirme gayretinde olan kişiler olmalarından (Hochschild, 1983) kaynaklandığı düşünülmektedir. Gerçekte bu çelişkili duygu durumunda olan çalışanlar, bir bakıma yaptığı görevin gerektirdiği duygu durumunu göstermek istemekte, ancak bu duygu halinin kabulü esnasındaki yaşanılan farklı etkenlerin, çalışanların hislerinde gelgitler yaşamasına sebebiyet verebileceği yorumu yapılabilir. Bu kapsamda, derinden rol yapma sürecinin bir bakıma çalışanlardaki duyguların nötr olması, yüzeysel ve derinden rol yapma arasında duygusal bir geçiş olarak nitelendirmesi anlamı taşıdığı düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle, banka çalışanlarının göstermeleri gereken duyguları kendi arzuları ile içselleştirme gayretlerinin, örgütleri hakkında tam anlamıyla olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlar yaratmadığı düşünülerek, çalışmadaki bulgular bu kapsamda yorumlanmıştır.

Örgütteki yönetim ve uygulamalara ilişkin olumsuz duygu ve düşünceler ile baş edebilmek için çalışanlar tarafından geliştirilen bir savunma mekanizması olan örgütsel sinizmin (Bernerth vd., 2007) örgütler açısından önemli olduğu bilinmekte ve çalışmamızın sonuçlarına göre de, banka çalışanlarının duygusal emeklerinin örgütsel sinizmde önemli bir etken olduğu görülmektedir. Bu nedenle, bankacılık sektöründe hizmet veren çalışanların, sinik tutum ve davranışlar sergilememeleri için onların duygu durumlarının göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir. Dolayısıyla söz konusu sektörde duygusal emeğin negatif sonuçlarını azaltabilecek motivasyon araçlarının oluşturulmasının faydalı olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi kapsamında, banka çalışanlarının seçim ve yerleştirme faaliyetleri, eğitim ve geliştirme süreçleri ile performans ve başarı değerlendirmesinde duygusal durumlarından kaynaklı olumsuzlukların azaltılması muhtemel sinik davranışları önleyerek, örgütün daha etkin ve verimli işlerliğe ulaşmasına önemli katkılar sağlayabilecektir. Bu bağlamda, bankacılık sektöründeki işletmelerin çalışmanın bulgu ve sonuçlarını insan kaynakları süreçlerinin daha etkin yürütülmesinde kullanabilecekleri ve çalışmanın bu anlamda sürece olumlu katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışmamız neticesinde ulaşılan bulgular ve sonuçlar ışığında, daha sonraki yapılacak çalışmalara yön verebilmek maksadıyla araştırmacılara bazı öneriler sunulabilir. Bu kapsamda, çalışmada iki değişken ve alt boyutları bazında ele alınan ve oluşturulan model, araştırmacılar tarafından farklı öncül ve ardıl değişkenlerle ele alınarak zenginleştirilebilir. Ayrıca, duygusal emeğin gerekli olduğu ve sinik davranışların sıklıkla görüldüğü değişik meslek dallarında (eğitim, güvenlik, sağlık, turizm vb.) çalışan, nitel ve nicel olarak farklılaştırılmış katılımcı gruplarla yapılacak benzer çalışmalar, konu hakkında daha genellenebilir sonuçlara ulaşmaya imkân verebilirken, ayrıca kapsayıcı meta analizlere dönüştürülebilir. Ulaşılan bulgular ve sonuçlar yanında, çalışma bazı sınırlılıklar da içermektedir. Araştırmanın katılımcılarının iki ildeki kamu ve özel bankalarındaki çalışanlardan oluşması nedeniyle, bulgular doğal olarak katılımcı özellikleriyle sınırlı olmak durumunda kalmıştır. Aynı zamanda, veriler kişilerin yalnızca kendi değerlendirmelerini yansıttığından, ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenirlik sınırlılıklarının bulguların değerlendirilmesinde dikkate alınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. Generic, Social, and General, *Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.

Andersson, L.M. ve Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects, *The Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.

Andersson, L.M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework, *Human Relations*, 1397-1398.

Ashforth, B.E. ve Humphrey R.H. (1993). EmotionalLabor in Service Roles: TheInfluence of Identity, *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

Barrick, M.R., Mount, M.K. ve Li, N. (2013). The Theory of Purposeful Work Behavior: The Role of Personality, Higher-Order Goals, and Job Characteristics, *Academy of Management Review*, 38(1), 132-153.

Basım, H.N., Begenirbaş, M. ve Yılmaz, R.C. (2013). Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi: Duygusal Emeğin Aracılık Rolü, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1477-1496.

Basım, H.N. ve Begenirbaş, M. (2012). Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.

Begenirbas, 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.

Bernerth J.B., Armenakis A.A., Feild, H.S. ve Walker, H.J. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: New York: Wiley.

Brandes, P., Castro, S.L., James, M.S.L., Mariınez A.D., Matherly, T.A., Ferris, G.R. ve Hochwarter, W.A. (2008). The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following a Layoff, *Journal of Leadership &Organizational Studies*, 14(3), 233-247.

Brandes, P. ve Das, D. (2006). *Locating Behavioural Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications, Employee Health, Coping and Methodologies* Pamela L.Perrewe, Daniel C. Ganster, (Ed.), New York: JAI Press, 233-266.

Brandes, P, Dharwadkar, R. ve Dean, J.W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes, *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.

Brandes, P.M. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Unpublished Doctora Dissertation. TheUniversity of Cincinnati.

Brotherıdge, C. ve Grandey A.. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work, *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.

Brown, M. ve Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement, *Human Resource Management*, 47(4), 667–686.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Chau, S.L. Dahling, J.J., Levy, P.E. ve Dıefendorff, J.M. (2009). A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1151–1163.

Chrobot Mason, D.L. (2003). Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees, *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 22-45.

Cole, M.S., Bruch, H. ve Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of The Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism, *Journal of Organizational Behaviour*, 27(4), 463- 484.

Dean, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism, *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. Master Thesis, University of Maastricht.

Diefendorff, J.M. ve Richard, E.M. (2008). *Not All Emotional Display Rules are Created Equal Distinguihing Between Prescriptive and Contextual Display Rules*, N.M Ashkanasy, L.C.Cooper (Ed.) Research Companion to Emotion in Organizations, U.K.: Edward Elgar Publishings.

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

Diefendorff, J.M. ve Gosserand, R.H. (2003). Understanding the Emotional Labor process: A Control Theory Perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 2003, 945-953.

Eaton, J.A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.

Erdost, E.H., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, 514-524.

Erickson, R.J. ve Wharton, A.S. (1997). Inauthenticity and Depressin: Assessing the Consequences of InteractiveService Work, *Work and Occupations,* 24, 188-213.

Fisher, C.D. ve Ashkanasy, N.M. (2000). Special Issue On EmotionsInWork Life, *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 123-129.

Gouldner, A.W. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement, *American Sociological Review*, 25, 161-78.

Grandey, 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, 86-96.

Grandey, A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.

Hochschild, A.R. (1997). *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York: Metropolitan Books.

Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Pres.

Hochschild, A.R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure, *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-75.

Isenbarger, L. ve Zembylas, S.M. (2006). The Emotional Labor of Caring in Teaching, *Teaching and Teacher Education*, 22, 120-134.

James, M.S. (2005). *Antecedentsand Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*, A Dissertation Presentedtothe College of Business, The Florida State University.

Johnson, J.L., O'leary, K. ve Anne, M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 629.

Johnson, H. ve Spector, P.E. (2007). Service With A Smile: Do Emotional Intelligence, Gender, And Autonomy Moderate The Emotional Labour Process?, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 319-333.

Kalağan G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kanter, D.L. ve Mirvis, P.H. (1991). Cynicism: The New American Malaise, *Business & Society Review*, 91(77), 57-61.

Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği, *Business and Economics Research Journal*, 3(2), 77-92.

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

Kiffin-Petersen, S.A., Jordan, C.L. ve Soutar, G.N. (2011). The Big Five, Emotional Exhaustion And Citizenship Behaviors In Service Settings: The Mediating Role of Emotional Labor, *Personality And Individual Differences*, 50(1), 43-48.

Kim, H.J. (2008). Hotel Service Providers' Emotional Labour: The Antecedents and Effects on Burnout, *International Journal of HospitalityManagement*, 27(2), 151-161.

Kruml, S.M. ve Geddes, D. (2000). Exploring The Dimensins Of Emotional Labor: The Heart of Hoschshild's Work, *Management Comunication Quarterly*, 14, 8-49.

Mastraccı, S.H., Newman, M.A. ve Guy, M.E. (2006). Appraising Emotional Work: Determining Whether Emotional Labor is Valued in Government Jobs, *American Review of Public Administration*, 36(2), 123-138.

Mino, C.E. (2002). *Organizational Trust, Organizational Cynicism and Organizational Commitment During A Change Initiative*, Unpublished Doctoral Dissertation, Los Angeles: Alliant International University.

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

Nafei W.A. (2013). Examining the Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context, *Journal of Business Administration Research*, 2(2), 1-12.

Nafei W.A. ve Kaıfı, B.A. (2013). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt, *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147.

Naus, F., Iterson, A.V. ve Roe, R. (2007). Organizational Cynicism: Extending the Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in the Workplace, *Human Relations*, 60(5), 683-718.

Owens, R.G. (1981). *Organizational Behavior in Education*, London: Prentice/Hall International, Inc.

Öz, E.Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Özgen, I. (2010). *Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). *İş gören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm*. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Ed.). Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. Ankara: İlke Yayınevi.

Özler, D.E., Atalay, C.G. ve Şahin, M.D. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.

Parker, S.K., Johnson, A., Collıns, C. ve Nguyen, H.. (2013). Making The Most of Structural Support: Moderating Influence of Employees' Clarity And Negative Affect, *Academy of Management Journal*, 56(3), 867-892.

Parajon, A.M. (2011). *The Impact of Emotional Labor and Emotional Dissonance on Job Satisfaction,* Doctoral Dissertation on Business Administration, Wilmington University.

Polat, M. ve Meydan, C.H. (2010), Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 145-172.

Psilopanagioti, A., Anagnostopoulos, F., Mourtou, E. ve Nıakas, D. (2012). Emotional Intelligence, Emotional Labor, and Job Satisfaction Among Physicians in Greece, *BMC Health Services Research*, 12, 463.

Rafaeli, A. ve Sutton, R. (1987). Expression of Emotion as Part of the Work Role, Academy of Management Review, 12(1), 23-37.

Reichers, A.E., Wanous, J.P. ve Austın, J.T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change, *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.

Rupp, D.E., Mccance, A.S. Spencer, S. ve Sonntag, K. (2008). Customer (In)Justice and Emotional Labor: The Role of Perspective Taking, Anger, and Emotional Regulation, *Journal of Management*, 34(5), 903-924.

Salami, S.O. (2007). Moderating Effect of Emotional Intelligence on The Relationship Between Emotional Labour And Organizational Citizenship Behaviour, *European Journal of Social Sciences*, 5(2), 142–150.

Sohn, Hae-K. ve Lee.T.J. (2012). Relationship Between HEXACO Personality Factors and Emotional Labour of Service Providers in the Tourism Industry, *Tourism Management*, 33, 116-125.

Stanley, D., Meyer, J. ve Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change, *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.

Steınberg, R.J. ve Figart, D.M. (1999). Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 177.

Sutton, R.E. ve Wheatley, K..F. (2003). Teachers' EmotionsandTeaching: A Review of the Literature and Directions for Future Research, *Educational Psychology Review*, 15, 27-358.

Tang, C., Seal, C.R. ve Naumann, S.E. (2013). Emotional Labor Strategies, Customer Cooperation and Buying Decisions, *Journal of Management and Marketing Research*, 13, 1-15.

Wilkerson, J.M., Evans, W.R. ve Davis, W.D. (2008). A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 2273-2292.

Weiss, H.M., ve Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of TheStructure, Causes And Consequences Of Affective Experiences At Work, *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-79.

Wharton, A.S. (1993). The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job, *Work and Occupations*, 20(2), 205-232.

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

Yang, F. ve Chang, C. (2008). Emotional Labor, Job Satisfaction And Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey, *International Journal of Nursing Studies*, 45, 879-887.

Turgut, E. ve Begenirbaş, M. (2014). Örgütsel Davranış Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Ağ Analizi ile İncelenmesi: Journal of Organizational Behavior Dergisi Örneği, *22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs 2014, Konya: 679-687.

Zhang, Q. ve Zhu, W. (2008). Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout and Satisfaction in Chinese Higher Education, *Communication Education*, 57(1), 105-122.