



**T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**TURİST REHBERLERİNİN DUYGUSAL EMEK DÜZEYİ VE İŞE  
YABANCILAŞMALARININ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Uğur ÜNAL

Danışman

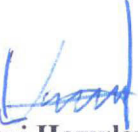
Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Nevşehir

Temmuz, 2017

## **BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK**

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.



**Tezi Hazırlayan**


Uğur ÜNAL

## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

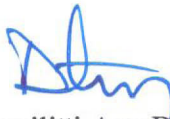
“Turist Rehberlerinin Duygusal Emek Düzeyi ve İşe Yabancılaşmalarının Tükenmişlik Üzerine Etkisi ” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.



Tezi Hazırlayan  
Uğur ÜNAL



Danışman  
Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN



Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı  
Doç. Dr. Duygu EREN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN danışmanlığında Uğur ÜNAL tarafından hazırlanan “Turist Rehberlerinin Duygusal Emek Düzeyi ve İşe Yabancılaşmalarının Tükenmişlik Üzerine Etkisi ” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

04 /07 / 2017

## JÜRİ

Danışman: Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Üye : Doç. Dr. Duygu EREN

Üye : Doç. Dr. Lütfi BUYRUK

İMZA



## ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 28.. /07 / 2017 tarih ve 217.35585 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

28.. /07 / 2017

  
Yrd. Doç. Dr. Vedat AKTEPE  
Enstitü Müdürü



# **TURİST REHBERLERİNİN DUYGUSAL EMEK DÜZEYİ VE İŞE YABANCILAŞMALARININ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ**

**Uğur ÜNAL**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Temmuz, 2017  
Danışman: Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN**

## **ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, turist rehberlerinin duygusal emek düzeyi ve işe yabancılaşmalarını belirlemek ve bunların tükenmişlik üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla, turist rehberlerinin duygusal emek ve işe yabancılaşmalarının tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir model önerilmiştir. Araştırma sonucunda, turist rehberlerinin duygusal emek düzeylerinin ve işe yabancılaşmalarının tükenmişlik üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Turist rehberlerinin duygusal emek davranışlarının tükenmişlik ve boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi) üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. İşe yabancılaşmanın da tükenmişlik ve boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Emek, İşe Yabancılaşma, Tükenmişlik, Turist Rehberleri, Nevşehir.

**THE EFFECT OF EMOTIONAL LABOR LEVEL AND WORK  
ALIENATION OF TOURIST GUIDES ON BURNOUT**

**Uğur ÜNAL**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences  
Department of Tourism Management, Master's Thesis, July 2017  
Supervisor: Associate Professor: Nilüfer ŞAHİN PERÇİN**

**ABSTRACT**

The purpose of this study to determine emotional labor level and work alienation of tourist guides and to reveal the impact on burnout. With this purpose, a model was offered for assesing the impact of emotional labor and work alienation of tourist guides on burnout. As a result of this study, it is observed that emotional labor levels and work alienation of tourist guides have impact on burnout. It is observed that emotional labor attitudes of tourist guides have impact on burnout and it's levels (emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment). Work alienation has also significant effect on burnout and it's levels.

**Key Words:** Emotional Labor, Work Alienation, Burnout, Tourist Guides, Nevşehir.

## TEŞEKKÜR

Başta tezimin hazırlanmasında tecrübesi ve bilgi birikimiyle bana yol gösteren, bana her türlü desteği veren, tezin anlamlı bir bütün haline gelmesini sağlayan tez danışman hocam Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Harcadığı emek ve bana kazandırdıkları için hayatım boyunca müteşekkür olacağım.

Doktora tez savunmamda jüri üyesi olarak bulunan, değerli fikir ve eleştirileri ile çalışmaya katkıda bulunan Doç. Dr. Duygu EREN ve Doç. Dr. Lütfi BUYRUK hocalarıma en içten sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Tezin hazırlaması sürecinde yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Eda ÖZGÜL'e teşekkürlerim sonsuzdur. Araştırmaya katılarak önemli katkı sağlayan, vakit ayırarak anketleri dolduran değerli turist rehberlerine de çok teşekkür ederim.

Hayatım boyunca yanımda olan, bana güvenen, canım annem Ayşe ÜNAL'a ve canım babam Osman ÜNAL'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Sevgisini benden esirgemeyen anneme ve bilgisiyle bana yol gösteren babama hayatım boyunca minnet duyacağım.

Nevşehir, 2017

Uğur ÜNAL

## İÇİNDEKİLER

<b>BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK</b> .....	i
<b>TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK</b> .....	ii
<b>KABUL VE ONAY SAYFASI</b> .....	iii
<b>ÖZET</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	vi
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	vii
<b>TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	x
<b>GİRİŞ</b> .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

<b>DUYGUSAL EMEK VE İŞE YABANCILAŞMA KAVRAMLARINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b>	
<b>1.1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ TANIMI</b> .....	3
<b>1.2. DUYGUSAL EMEK SERGİLEME KURALLARI</b> .....	6
<b>1.3. DUYGUSAL EMEK MODELLERİ</b> .....	6
<b>1.3.1. Hochschild'in Duygusal Emek Modeli</b> .....	7
<b>1.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı</b> .....	8
<b>1.3.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı</b> .....	8
<b>1.3.4. Grandey'in Duygusal Emek Modeli</b> .....	10
<b>1.3.5. Duygusal Emek Modeli</b> .....	12
<b>1.4. DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ BOYUTLARI</b> .....	13
<b>1.4.1. Yüzeysel Davranış</b> .....	13
<b>1.4.2. Derin Davranış</b> .....	13
<b>1.4.3. Samimi Davranış</b> .....	14
<b>1.5. DUYGUSAL EMEĞİN ÖNCÜLLERİ</b> .....	15



1.5.1.	Bireysel Faktörler .....	15
1.5.2.	Örgütsel Faktörler .....	17
1.6.	DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ SONUÇLARI .....	18
1.6.1.	Tükenmişlik .....	19
1.6.2.	İşe Yabancılaşma .....	20
1.6.3.	İş Tatmini .....	21
1.6.4.	İşten Ayrılma Niyeti .....	21
1.7.	YABANCILAŞMA KAVRAMI .....	22
1.8.	YABANCILAŞMA İLE İLGİLİ TEORİLER .....	24
1.8.1.	Hegel'in Yabancılaşma Teorisi (1770-1831) .....	24
1.8.2.	Marx'ın Yabancılaşma Teorisi (1818-1883) .....	25
1.8.3.	Max Weber'in Yabancılaşma Teorisi (1864- 1920) .....	26
1.8.4.	Charles Wright Mills'in Yabancılaşma Teorisi (1916-1962) .....	26
1.8.5.	Froom'un Yabancılaşma Teorisi (1900-1980) .....	27
1.8.6.	Melvin Seeman'ın Yabancılaşma Teorisi .....	27
1.9.	YABANCILAŞMANIN BOYUTLARI .....	28
1.9.1.	Güçsüzlük Boyutu .....	29
1.9.2.	Anlamsızlık Boyutu .....	30
1.9.3.	Normsuzluk Boyutu .....	30
1.9.4.	Topluma Yabancılaşma Boyutu .....	31
1.9.5.	Kendine Yabancılaşma .....	32
1.10.	İŞE YABANCILAŞMA .....	32
1.11.	İŞE YABANCILAŞMANIN NEDENLERİ .....	33
1.11.1.	İşe Yabancılaşmaya Yol Açan Çevresel Etmenler .....	33
1.11.2.	İşe Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Etmenler .....	34
1.12.	İŞE YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI .....	36

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.	TÜKENMİŞLİK KAVRAMI .....	38
2.2.	TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR .....	40
2.2.1.	Freudenberger'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1974) .....	40
2.2.2.	Cherniss'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1980) .....	41
2.2.3.	Maslach'ın Tükenmişlik Yaklaşımı (1981) .....	42

2.2.4. Pines'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1988).....	43
2.2.5. Edelwich ve Brodsky'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1980).....	44
2.2.6. Golembiewski ve Munzenrider'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1984) .....	45
2.2.7. Pearlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Yaklaşımı (1982).....	45
<b>2.3. TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI .....</b>	<b>46</b>
2.3.1. Duygusal Tükenme Boyutu .....	47
2.3.2. Duyarsızlaşma Boyutu .....	47
<b>2.4. TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER.....</b>	<b>48</b>
2.4.1. Tükenmişliğe Neden Olan Bireysel Faktörler.....	48
2.4.1.1. Demografik Özellikler.....	48
2.4.1.2. Kontrol Odağı.....	50
2.4.1.3. Kişinin Kendi Kendine Yetebilme Durumu.....	51
2.4.2. Tükenmişliğe Neden Olan Örgütsel Faktörler.....	51
<b>2.5. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI .....</b>	<b>53</b>
<b>2.6. DUYGUSAL EMEK, TÜKENMİŞLİK VE İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR.....</b>	<b>54</b>

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### TURİST REHBERLERİNİN DUYGUSAL EMEK DÜZEYİNİN VE İŞE YABANCILAŞMALARININ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3. 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	58
3. 2. Araştırmanın Yöntemi.....	59
3. 2. 1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	59
3. 4. Araştırmanın Değişkenleri .....	60
3. 5. Evren ve Örneklem .....	60
3. 6. Veri Toplama Aracı .....	61
3. 7. Verilerin Analizi.....	62
<b>SONUÇ.....</b>	<b>78</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>81</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>96</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>104</b>

## TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Grandey (2000)'in Duygusal Emek Modeli.....	10
<b>Şekil 2:</b> Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci .....	42
<b>Şekil 3:</b> Araştırma Modeli .....	61
<b>Tablo 1:</b> Duygusal Emek Kavramının Tanımları .....	5
<b>Tablo 2:</b> Duygusal Emek Modeli.....	12
<b>Tablo 3:</b> Ölçeklerin ve boyutlarının güvenirlik Katsayıları .....	65
<b>Tablo 4:</b> Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Özellikleri .....	67
<b>Tablo 5:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçeklerle İlgili Bazı Tanımlayıcı İstatistikler .....	69
<b>Tablo 6:</b> Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşe Yabancılaşma Arasındaki Korelasyon Kat Sayıları(Pearson).....	70
<b>Tablo 7:</b> Duygusal Emek ve Boyutları ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	72
<b>Tablo 8:</b> Duygusal Emegin Duygusal Tükenme Boyutu Üzerindeki Etkisini İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	73
<b>Tablo 9:</b> Duygusal Emegin Duyarsızlaşma Boyutu Üzerindeki Etkisini İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	74
<b>Tablo 10:</b> Duygusal Emegin Kişisel Başarı Hissi Boyutu Üzerindeki Etkiyi İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi .....	75
<b>Tablo 11:</b> İşe Yabancılaşmanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkiyi İnceleyen Basit Regresyon Analizi.....	76
<b>Tablo 12:</b> İşe Yabancılaşmanın Duygusal Tükenme Boyutu Üzerindeki Etkiyi İnceleyen Basit Regresyon Analizi .....	76
<b>Tablo 13:</b> İşe Yabancılaşmanın Duyarsızlaşma Boyutu Üzerindeki Etkiyi İnceleyen Basit Regresyon Analizi.....	77
<b>Tablo 14:</b> İşe Yabancılaşmanın Kişisel Başarı Hissi Boyutu Üzerindeki Etkiyi İnceleyen Basit Regresyon Analizi .....	78
<b>Tablo 15:</b> Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları .....	79

## GİRİŞ

Hızla büyüyen ve gelişen turizm pazarı ülke ekonomilerine oldukça fazla katkı sağlamaktır. Bu pazardan daha fazla pay almak isteyen destinasyonlar birbirleri ile rekabet etmektedirler. Turizm sektörünün kuşkusuz en önemli olgusu, turizm olayına katılan turistlerdir. Bu bağlamda, hız kesmeyen rekabet koşullarında ön plana çıkmak ve turizm gelirlerinden daha fazla pay sahibi olmak gibi ekonomik amaçlara ulaşmak, mevcut kaynakları en etkili şekilde kullanarak, turiste sunulacak kaliteli bir hizmet ile mümkündür. Kaliteli hizmet ise turistin turistik deneyimine olumlu katkı sağlamaktadır. Birbirleriyle rekabet içinde olan destinasyonları birbirinden farklı hale getiren ve ön plana çıkaran özellikler destinasyon imajı ve turistlere eşlik ederek, bilgilendirme yapan turist rehberleridir.

Turist rehberleri; ülke turizmüne hizmet eden, çeşitli ülke insanları ile ilk karşılaşan kişilerdir. Turistlerle ülke insanları arasında iletişimin ve etkileşimin oluşmasında aracı konumunda bulunan turist rehberleri, turistlerin ev sahibi toplumda kendilerini iyi ve güvende hissetmelerini de sağlamaktadırlar. Başarılı bir turizm gelişimi sağlanması konusunda, turist rehberlerinin bahsedilen rollerine önem verilmesi gerekmektedir. Profesyonel turist rehberlerinin mesleki yeterlilikleri sayesinde bir ülkenin, şehrin, turizm bölgesinin genel bir ifadeyle destinasyonunun imajı desteklenmekte, aynı zamanda turistlerin ülkelerine güzel bir seyahat deneyimi ile dönmeleri mümkün olmaktadır. Profesyonel turist rehberlerinin hizmetleri turizm destinasyonlarının rekabet avantajı elde etmesine, turizm endüstrisinden daha fazla pay alabilmesine katkı sağlamaktadır.

Turistlerin iyi bir seyahat deneyimi elde edebilmelerinde turist rehberlerinin onlara sundukları hizmet esnasında göstermiş oldukları duygusal süreçler oldukça önemlidir. Turist rehberlerinin işlerini yerine getirirken hissetmeleri gereken veya en azından işleriyle ilgili etkileşimlerde belirli duyguları yansıtmak gerektiği zaman ortaya koyduğu davranışlar duygusal emek olarak tanımlanmaktadır ve bu davranışlar turistlerin seyahat deneyiminden memnuniyetlerini doğrudan etkilemektedir. Turist

rehberlerinin duygusal emek düzeylerini belirlemek tur sırasında verilen hizmetin başarısını ve turist memnuniyetini sağlamak ve ülke imajına ve ekonomisine katkı sağlayabilmek için önem arz etmektedir. Çünkü turizm sektöründe yer alan her bir paydaşın önemi aynı özelliklerle destinasyonlar arasında rekabette üstünlük sağlamaktadır. Bu da bu sektörde hizmet veren insan kaynağı ile sağlanabilir.

Turist rehberlerinin duygularını gösterim süresi, duygusal emeğin önemli bir göstergesidir. Duygusal gösterimin süresi azaldıkça harcanan çaba azalmakta, süre arttıkça harcanan çaba artmakta bunun sonucunda da daha fazla duygusal emek ortaya çıkmaktadır. Duygusal emek arttıkça turist rehberlerinin ruh halinde değişimler meydana gelmekte ve hizmet sunmada aksaklıklar meydana gelmektedir. İşe yabancılaşma işgörenlerin kariyer hedeflerinden uzaklaşarak profesyonel kurallara uyum sağlayamamalarından oluşan olumsuz duygulardır. Tükenmişlik kavramı incelendiğinde ise tükenmenin yavaş yavaş olması ve işgörenlerin kademeli olarak hayal kırıklığına uğramaları sonucunda hissettikleri yorgunluk ve duygusal tükenme hali olduğu söylenebilir. Turist rehberleri işlerini yaparken hissetmedikleri duyguları yansıtmak durumunda kaldıklarında ve işlerine yabancılaştıklarında kendilerini duygusal anlamda yoğun, işine ve turistlere karşı duyarsız bir hale gelebilirler. Bu da turist memnuniyetini etkileyebilir. Bu araştırmanın sonucunda duygusal emek ve işe yabancılaşmanın tükenmişlikle olan ilişkisi ortaya koyulmaktadır. Bu çalışmayla turist rehberlerinin; duygusal varlık olan insanı hizmet sunarken duygu sergileme kuralları doğrultusunda nasıl yönetebileceğinin farkına varması ve işe yabancılaşma ve tükenmişlik düzeylerinin azalması ve işlerini yaparken mutlu olmaları doğrultusunda yeni kararlar alabilmek adına bu çalışmanın ışık tutması öngörülmektedir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk iki bölümünde araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri olan duygusal emek, işe yabancılaşma ve tükenmişlik değişkenleri ile ilgili kavramsal çerçeve ele alınmış bu değişkenlere ait modellere ve bu değişkenler ile ilgili turizmde sektöründe yapılan araştırmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın amacı ve önemi, evren-örneklemi, araştırma modeli, araştırma bulguları yer almaktadır. Elde edilen bulgular çerçevesinde değerlendirmeler yapılarak öneriler sunulmuştur.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **DUYGUSAL EMEK VE İŞE YABANCILAŞMA**

### **KAVRAMLARINA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde araştırmanın bağımsız değişkenleri olan duygusal emek ve işe yabancılaşma kavramları tanımlanmış, duygusal emek kavramının boyutları, öncülleri ve sonuçlarına yer verilmiştir. Daha sonra işe yabancılaşma kavramına ait tanım, yaklaşımlar, işe yabancılaşmaya sebep olan öncüller ve sonuçlarına yer verildikten sonra en son bu değişkenlere ait ilişkiler açıklanmıştır.

#### **1. 1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ TANIMI**

Duygusal emek kavramı literatüre 1800'lü yılların başlangıcından itibaren girmiş ve bu kavramı ilk kez Amerikalı Sosyolog Arlie R. Hochschild kullanmıştır. Hochschild *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi)* isimli kitabında duygusal emek kavramına ilk kez yer vermiştir (Hochschild, 1983: 7). Hochschild (1983)'in bu kitabından önce duygular kavramı psikoloji, sosyoloji ve antropoloji alanlarında daha fazla çalışılmıştır (Planalp, 1999). Hochschild (1983)'in bu alanda çalışma yapmasından sonra duygusal emek konusu, akademisyenler tarafından hem kamu hem de özek hizmet veren kuruluşlar üzerinde araştırılmaya başlanmıştır. Duygusal emek üzerine yapılan çalışmalar, duygusal emeğin işgörenler üzerindeki etkilerinin farklı olabileceğini ortaya koymuştur. Duygusal emek ile ilgili çalışmalardan elde edilen verilerin duruma ve farklı etkenlere bağlı olarak sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olabileceği iddia edilmiştir.

Duygular insanların yaşadığı, yorumladığı, ifade ettiği, yansıttığı ve yönetmiş olduğu hislerden meydana gelmektedir (Thoits, 1989; Mills ve Kleinman, 1988). İnsanlar günlük hayatlarında birçok durumda çoğu zaman hissetmiş oldukları duygularını yansıtamamakta ve duygularını bastırarak toplumsal olarak kabul göreceği bir duygu ortaya koymaktadır. Örneğin bir işgörenin iş arkadaşı terfi aldığında sevinmesi gibi. Hochschild (1990) kişilerin duygularını toplumsal normlara uymak üzere düzenlemelerini “duygu çalışması” olarak adlandırmıştır. İşgörenlerin işlerini yaparken belirli duygular sergilemesi ve bazılarını bastırmasını aldıkları ücret için yaptıklarını ifade etmiştir. Hochschild (1983) insanların duygularını mesleklerine ya da örgütsel normlara göre yönetmelerini “duygusal emek” olarak tanımlamıştır. Ayrıca duygusal emeği genel olarak gözlemlenebilir bir görüntü yaratma hissi ve bir ücret karşılığında satılan ve değişim değeri olan bir şey olarak tanımlamıştır. Hochschild (1983)’e göre duygusal emek kavramının amacı ilk olarak, işletmelerde hizmet işlerinin organizasyonunu, yapısı ve sosyal ilişkilerin anlaşılmasına yönelik bir araç olarak kullanılmasıdır. İkinci olarak ise, kişinin duygularını ifade etmesi ve düzenlemesine yönelik çabalarına ve bu çabaların sonuçlarına odaklanmasıdır (Wharton, 2009: 147).

Ashforth ve Humphrey (1993) izlenim yönetimini temel alarak, duygusal emek kavramını uygun duyguyu sergileme eylemi olarak tanımlamışlardır. Bu tanım davranışın altında yatan duygular yerine asıl davranışı vurguladığı için Hochschild (1983)’in tanımından farklılık göstermektedir. Hochschild (1983)’ün uçuş görevlilerine yaptığı çalışmada servis çalışanlarının yaptıkları işe uyum sağlamak için rol oynadıklarını, sahte bir şekilde gülümsediklerini veya mutlu bir görünüm sergilemeye çalıştıklarını ifade etmiştir (Hochschild, 1983; Karabanow, 1999).

Duygusal emek kavramı farklı yazarlar tarafından tanımlanmıştır. Tablo 1’de görüldüğü gibi duygusal emek kavramı, işgörenlerin işlerini yerine getirirken gerek iş rolleri gerekse kendi istekleri doğrultusunda duygularını yönetmelerine yönelik davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar bazen yönetimin isteği doğrultusunda sergilenirken bazen de kişilerin o anda içinde buldukları duygu durumlarına göre düzenlenmektedir.

**Tablo 1.** Duygusal Emek Kavramının Tanımları

Yazar/lar	Tanım
Hochschild (1983)	Açıkça gözlenebilen bedensel ve mimiksel gösterimleri oluşturmak için hislerin yönetilmesi.
Ashforth ve Humphrey (1993)	Hizmet sunumu esnasında beklenen duyguları ifade etme davranışı.
Morris ve Feldman (1996)	Kişilerarası etkileşimlerde örgüt tarafından istenen duyguları ifade etmek için gerekli olan çaba, planlama ve kontrol.
Grandey (2000)	Duygusal ifadeleri düzenlemek için duyguları yoğunlaştırma, bastırma veya rol yapmaktır.
Kruml ve Geddes (2000)	Çalışanların hissetmeleri gereken veya en azından işleriyle ilgili etkileşimlerde belirli duyguları yansıtmak gerektiği zaman ortaya koyduğu davranışlardır.
Chu (2002)	Kişinin davranış kuralları veya mesleki normlarla uyumlu davranışları sergileyebilmesi için hislerini veya davranışlarını beceriyle yönetme derecesidir.
Diefendorff ve Gosserand (2003)	Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, müşteriler veya çalışma arkadaşları gibi etkileşimde bulunan kişilerin duygularını etkilemeye yönelik davranışlardır.

**Kaynak:** Kızanlıkl, 2014, Otel işletmelerinde duygusal emek öncüllerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.

Yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü gibi duygusal emek kavramının temelinde, örgütlerin bir işin yerine getirilmesi için belirlemiş olduğu iş rollerine uygun olarak ortak duyguları işgörenler tarafından sergilenmesinde kurallara bağlı olarak işgörenlerin hangi duyguları gösterip göstermeyecekleri konusunda standartlara bağlı kalıp kalmaması fikri vardır. Duygusal emek kavramı ile örgütler; işgörenlerin içinde buldukları duyguları göz ardı ederek, örgütün istediği herhangi bir şekilde yazılı olmayan ve resmi iş gereklerinden ortaya çıkan duyguları sergilemelerini beklemektedirler (Leung, 2008).



## **1. 2. DUYGUSAL EMEK SERGİLEME KURALLARI**

Hochschild (1983) hizmet sağlayıcıların ve müşterilerin, hizmet aldıkları sırada göstermeleri gereken duyguların doğası/yapısı hakkında bir takım beklentilerinin olduğunu iddia etmiştir. Rafaeli ve Sutton (1989)'a göre toplumsal normların, meslek normlarının ve örgütsel normların bir fonksiyonudur. Ekman (1973) hangi duyguların gösterilmesi ve hangi duyguların gizlenmesi gerektiğine ilişkin beklentilere yönelik bazı kurallar olduğunu ifade etmiştir (Ekman, 1973).

Goffman (1959) örgütlerin bünyelerinde çalıştırdıkları işgörenlerin duygularını yönetmeleri konusunda beklentileri olduğunu iddia etmiştir. Goffman (1959)'a göre bu beklentiler en çok perakende ve hizmet sektörlerinde çalışan işgörenden beklenmektedir. Batı toplumlarında organizasyonların müşteri odaklı bir hizmet anlayışı benimsemeleri özellikle müşteriler ile birebir çalışan işgörenden beklenmektedir. Batı toplumlarında organizasyonların müşteri odaklı bir hizmet anlayışı benimsemeleri özellikle müşteriler ile birebir çalışan işgörenden beklenmektedir. Batı toplumlarında organizasyonların müşteri odaklı bir hizmet anlayışı benimsemeleri özellikle müşteriler ile birebir çalışan işgörenden beklenmektedir. Batı toplumlarında organizasyonların müşteri odaklı bir hizmet anlayışı benimsemeleri özellikle müşteriler ile birebir çalışan işgörenden beklenmektedir.

Turizm işletmelerinin de içinde yer aldığı hizmet endüstrisinde çalışanların işyerindeki davranışlarını düzenleyen kurallar personel el kitaplarında yer almaktadır. Örneğin “gelen her konuğu gülümseyerek karşılayın” veya “her masaya iyimser bir tutum gösterin” şeklinde olabilir. Ayrıca işletmelerin örgüt kurallarını öğretmek ya da güçlendirmek için koymuş olduğu politikalar, mitler, öyküler bu davranışları belirleyebilir. Bu davranış kuralları çerçevesinde turizm işletmelerinde çalışanlar rahatsız edici veya can sıkıcı müşterilere karşı samimi ve iyimser davranmaları, öfkelerini gizlemeleri gerekmektedir. Ayrıca çalışanların üniforma giymeleri, davranış biçimleri, beden dilini kullanmaları işletmelerin denetimine bırakılmaktadır (Paules, 1991'den Akt. Chu ve Murrman, 2006).

## **1. 3. DUYGUSAL EMEK MODELLERİ**

Hochschild (1983)'de duygusal emek kavramını literatüre kazandırmasından sonra duygusal emek kavramı ile ilgili çalışmalar yapılmış, modeller geliştirilmiş ve bazı yaklaşımlar oluşturulmuştur. Hochschild (1983)'ten sonra Ashforth ve Humphrey (1993), Morris ve Feldman (1996) ve Grandey (2000) duygusal emek ile ilgili bazı yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır.

### 1.3.1. Hochschild'in Duygusal Emek Modeli

Örgütlerde işgörenlerin davranışlarını yönetmeleri konusunda literatürde ilk kez farkındalık yaratan bir sosyolog olan Arlie Russell Hochschild (1983)'in çalışmaları olmuştur. Hochschild (1983) duygusal emek kavramını “*gözlemlenebilen yüz ve vücut hareketlerini yaratmak için duyguların yönetilmesi*” olarak tanımlamıştır. Hochschild (1990) 'e göre, duygu yönetimi, kişinin duygularını toplumsal normlara uygun olarak düzenleme eylemini içermektedir. Duygu yönetimi, çalışanların arzulanan işle ilgili duyguları gerçekleştirmek için gerçekten nasıl hissettiğini bastırmasını gerektirebilmektedir.

Hochschild (1983)'e göre duygusal emek, işgörenlerin iş rollerini yerine getirirken müşterilere olumlu duygularını gösterebilmek için bir ücret karşılığında duygularını yönetimidir. Hochschild (1983)'in duygusal emek modeli incelendiğinde müşteri izleyici, işgören (hizmet çalışanı) aktör ve çalışma ortamı ise sahne olarak tanımlanmıştır. Hochschild (1983) bu sahnede izleyici ve aktörün etkileşimin dramacı yaklaşım olduğunu iddia etmiştir (Grove ve Fisk, 1989).

Hochschild'in duygusal emek modelinde performans kavramı hizmet çalışanlarının “*samimi performans daha güvenilirdir...*”bakış açısıyla izlenim yönetimini davranışlarını içermektedir (Grove ve Fisk, 1989, s. 430). Bu modelde işgörenlerin duygularını yönetmeleri örgütsel hedeflere ulaşmanın bir parçası olarak görülmektedir. Örneğin bu modele göre bir işgören, iş arkadaşına ya da müşteriye karşı öfkeli bir ruh hali sergilediğinde, performansının düşeceği düşünülmektedir. Hochschild (1983)'ün duygusal emek kavramına yönelik dramacı yaklaşımı, izleyici ve aktörlerin duygularını yönetebilmelerinin yüzeysel davranış ve derin davranış ile ilişkilendirmiştir. Ona göre, bu model duygusal ifadeleri değiştiren ve kontrol eden yüzeysel davranışlar yoluyla ve istenen duyguyu ifade etmek için bilinçli olarak duyguları yöneten derin davranışlardan oluşmaktadır.

Prim usulü çalışma sistemi gibi iş tanımlarında açıkça bahsedilmeyen, işgörenlerin işlerini yaparken kendi çıkarlarını korumaya teşvik eden bazı sistemlerin olması, duygusal emeği teşvik etmek için uygulanabilir. Ayrıca Hochschild (1983) insanlarla yüz yüze ve sözlü olarak iletişimde bulunan, müşterilerin duygularını etkileyen ve

örgütün çalışanlar üzerinde duygusal anlamda denetim sahibi olan mesleklerin duygusal emek davranışı gerektirdiğini ifade etmiştir (Hochschild, 1983).

### **1.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı**

Ashforth ve Humphrey (1993)'in duygusal emek modeline göre, işgörenler işlerini yaparken davranışın altında yatan duygulara odaklanmak yerine davranışın kendine odaklanmaktadır. Bu modele göre duygusal emek, bir nevi algı yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Çünkü duygu yönetimi işgörenlerin işlerini yaparken diğerlerine karşı davranışlarını değiştirmeye yönelik çabalarını içermektedir. Ayrıca duygusal emek hem kişiler arasındaki ilişkileri hem de sosyal algıyı etkilemektedir. Bu yönü ile Ashforth ve Humphrey (1993)'in bu yaklaşımı Hochschild (1983)'in işgörenlerin aktör, müşterilerin izleyici olarak tanımlandığı dramacı modelle benzerlik göstermektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993).

Ashforth ve Humphrey (1993)'ye göre duygusal emek ve hizmet sunumu arasında dört farklı ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkilerden ilki, işgörenlerin örgütün bir temsilcisi olarak görülmesi, ikincisi işgörenlerin hizmet verirken müşterilerle yüz yüze iletişim kurması, üçüncüsü müşterilerin hizmet sunumuna katılması ve son olarak dördüncüsü hizmetin soyut bir özellik göstermesi nedeniyle müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmelerinin zor olmasıdır. Bu faktörler hizmet işletmelerinde hizmet kalitesi ve işgörenler ve müşteriler arasındaki ilişkiyi etkileyebilir.

### **1.3.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı**

Morris ve Feldman (1996) bireylerin, yaşamış oldukları sosyal ortamlarda duygularını daha iyi anladıklarını iddia etmişler ve duygusal emeği; duygusal sergileme sıklığı, gerekli sergileme kurallarına dikkat etme, gösterilmesi gereken duyguların çeşitliliği ve organizasyonel olarak istenen duyguları ifade etmek zorunda kalmadan çıkan duygusal uyumsuzluk olmak üzere dört boyutta ele almışlardır.

Morris ve Feldman (1996)'ya göre hizmet sektöründe yaşanan rekabet, işletmelerin müşterilere sunulan hizmet kalitesini daha fazla iyileştirmek için çaba sarf etmelerine neden olmuştur. Müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirme kriterlerinde işgörenlerin kendilerine olan davranışları en önemli etmenlerden biri olmaktadır. Bu nedenle işletmeler işgörenlerin müşterilere olan davranışlarını denetleme çabaları arttırmıştır.

Morris ve Feldman'a göre (1996) günümüzde işgörenler işlerini yerine getirirken işletme tarafından belirlenen duyguları göstermek için daha fazla çaba harcamaktadırlar. Morris ve Feldman (1996) duygusal emek kavramını, işgörenler ve müşteri arasındaki ilişkilerde işletmenin istediği duyguları sergileyebilmek için sarf edilen çaba, planlama ve kontrol etme şeklinde tanımlamışlardır (Akt. Oral, Köse ve TÜRESİN, 2011).

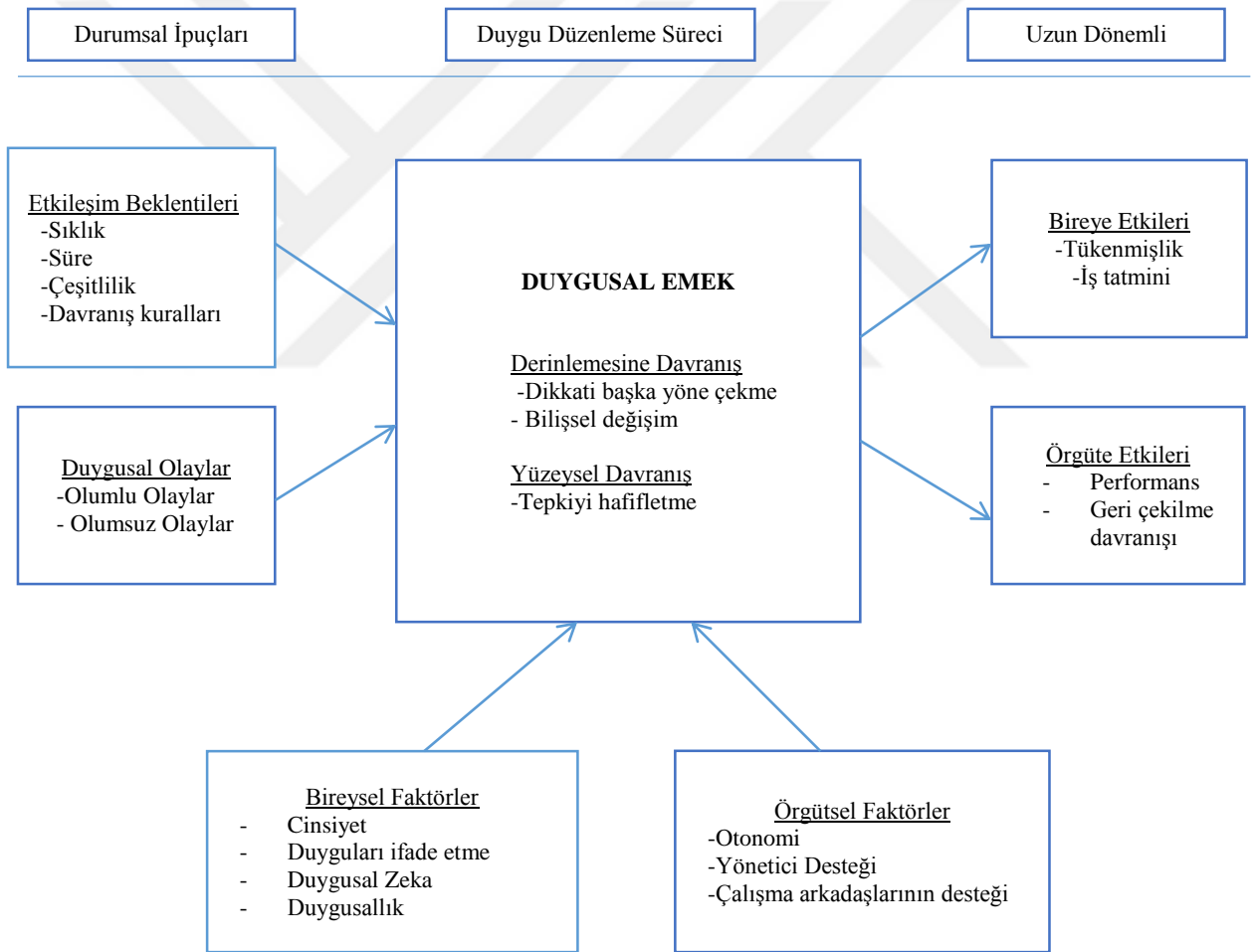
Morris ve Feldman (1996)'ın duygusal emek modeline göre; duygusal sergilemenin sıklığı, gerekli sergileme kurallarına dikkat etme, gösterilmesi istenen duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk olarak boyutlandırılmaktadır.

- *Duygusal sergileme sıklığı:* İşgörenlerin müşterilerle etkileşimde bulunma sıklıklarını ifade etmektedir. İşgörenler ne kadar çok müşteri ile etkileşimde bulunursa o kadar çok duygusal emek sarf etmek zorunda kalırlar (Pala 2008).
- *Gerekli sergileme kurallarına dikkat etme:* Gerekli sergileme kurallarına dikkat etmek demek, daha fazla psikolojik enerji, daha fazla fiziksel çaba beklemek demektir. Bu boyut da kendi içerisinde iki alt başlıkta incelenmektedir: Duygusal sergilemenin süresi ve duygusal sergilemenin yoğunluğu (Morris ve Feldman, 1996). *Duyguların gösterim süresi*, duygusal emeğin önemli bir göstergesidir. Duygusal gösterimin süresi azaldıkça harcanan çaba azalmakta, süre arttıkça harcanan çaba artmakta bunun sonucunda da daha fazla duygusal emek ortaya çıkmaktadır. *Duygusal yoğunluk*, ifade edilen ya da tecrübe edilen duygunun ne kadar güçlü ve ne kadar büyük olduğu ile ilişkilidir. İfade edilen duyguların yoğunluğunun, müşteri ile çalışanın etkileşim içerisinde olduğu süre içerisindeki davranış değişikliğini belirleyen en önemli faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunun nedeni; hizmeti sunan kişinin duygularının algılanması ile karşıdaki kişi ya ikna olmaktadır ya da karşıdaki kişinin gözü korkmaktadır (Pala, 2008).
- *Gösterilmesi istenen duyguların çeşitliliği:* Gösterilmesi istenen duygular ne kadar çeşitli ise duygusal emek o derece yoğun gerçekleşmektedir. İşgörenler bu durumda istenen davranış şekillerine uyum sağlamak adına kendi duygularını değiştirmek zorunda kalmakta veya bilinçli olarak kendi davranışlarına daha fazla odaklanmak zorunda kalmaktadırlar. Bu da daha fazla psikolojik enerji gerektirmektedir (Morris ve Feldman, 1996).

- *Duygusal uyumsuzluk (çelişki)*: Duygusal uyumsuzluk, gerçekten hissedilen duygular ile örgüt tarafından gösterilmesi istenen duygular arasındaki çatışma olarak tanımlanmaktadır ve duygusal uyumsuzluk ne kadar fazla ise duygusal emek o kadar yoğun olmaktadır (Morris ve Feldman, 1996).

### 1.3.4. Grandey'in Duygusal Emek Modeli

Grandey (2000) duygusal emek kavramını kendisinden önce inceleyen Hochschild (1983), Ahsford ve Humphrey (1993) ve Morris ve Feldman (1996) çalışmaları ele alarak duygusal emek kavramı ile ilgili bütüncül bir yaklaşım ortaya koymuştur.



Şekil 1: Grandey (2000)'in duygusal emek modeli

Kaynak: Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.

Grandey (2000) duygusal emeği “duygusal ifadeleri yönetebilmek için duyguların yoğunlaştırılması, bastırılması ve rol yapması” olarak tanımlamıştır. Grandey

(2000)'in bütüncül duygusal emek modeline göre duygusal emek bir süreç olarak ele alınmalı ve bu sürecin bütün aşamaları ayrıntılı bir şekilde analiz edilmelidir. Böylece duygusal emeğin işgörenler üzerindeki olumsuz etkileri olumluya dönüştürülebilecektir (Gosserand, 2003). Grandey (2000)'e göre bu süreç işgörenlerin hangi duygulara sahip oldukları, ne zaman bu duyguları hissettikleri ve nasıl yaşadıkları ve bunu nasıl ifade ettiklerini içermektedir (Gross, 1998).

Şekil 1'de görülen modelde Grandey (2000) daha önce yapılan duygusal emek modellerini yeniden düzenlemiş ve bütünleştirme süreci ve genel duygu teorisini kullanarak bu süreci model haline dönüştürmüştür. Duygusal emek bağlamında durum değişkenleri müşterilerde etkileşimi içermektedir ve duygusal emeğin öncüllerini oluşturmaktadır. Duygusal emek kavramı ile ilgili daha önce yapılan çalışmalara dayanarak (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996), müşteri ilişkisinin niteliği ve organizasyonun duygu sergileme kurallarını tanımlayan değişkenler duygusal emek sürecine katkıda bulunmaktadır. Grandey (2000) tarafından ortaya atılan duygusal emek modeli iş ortamında duygu yönetimini gerçekleştirmek için çeşitli araçlar olduğunu iddia etmektedir.

Şekil 1'de yer alan durumsal ipuçları, Grandey (2000) tarafından ileri sürülen duygusal emek sürecinin ortaya çıkış boyutlarını oluşturmaktadır. Duyguların sergilenme sıklığı, duyguların sergilenme süresi, çeşitliliği ve sergileme kuralları ve işgörenlerden beklenen etkileşimin belirlenmesi bu aşamadır. Bu etkileşim olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. İşgörenler belirli bir duyguyu sergilerken, duygu yönetimi çerçevesinde, derinlemesine rol yapma veya yüzeysel rol yapma yöntemlerini kullanabilmektedirler. Diğer taraftan bu süreci etkileyen bireysel ve kurumsal faktörler bulunmaktadır. Bireysel faktörler arasında en fazla üzerinde durulan cinsiyettir. Yapılan araştırmalarda, kadınların erkeklere nazaran daha rahat ve daha fazla duygusal gösterimde bulunabildiği tespit edilmiştir. Ayrıca bireyin, duygusal etkileyciliği, duygusal zekası ve duygulanma yetisi de önemli faktörlerdendir. Kurumsal faktörler ise şu şekilde sıralanabilir; iş otonomisi, yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteği. Doğal olarak, belirli bir çaba gerektiren sürecin birey üzerinde bir takım etkileri bulunmakta ve uzun dönemde bu etkilerin kuruma yansması da görülmektedir (Deaux; 1985'den Akt. Güngör,2009, s.175).

### 1.3.5. Duygusal Emek Modeli

Duygusal emeğe ilişkin yukarıda açıklanan modeller çerçevesinde aşağıdaki duygusal emek modeli oluşturulmuştur. Aşağıdaki model duygusal emek kavramının çeşitli araştırmacılar tarafından nasıl tanımlandığını ve olası sonuçlarının neler olabileceğine dair ifadelerini özetlemektedir.

**Tablo 2.** Duygusal Emek Modeli

Yazar ve Yıl	Tanımlama	Olası Sonuçlar
Hochschild (1983)	Gözlemlenebilen yüz ve vücut hareketlerini yaratmak için duyguların yönetilmesi	Duygu bozukluğu Tükenmişlik Müşteri tatmini
Ashforth and Humphrey (1995)	Hizmet verme işlemleri sırasında toplum tarafından beklenen duyguları göstermek	Görev performansı Tükenmişlik İşgörenin iyi olması Normlar ile uyumlu rol tanımlama Duygusal bozukluk
Morris ve Feldman (1996)	Hizmet verme sırasında organizasyonun istediği duyguları yerine getirmek için çaba göstermek, planlama yapmak ve kontrol etmek	Sıklık Süre Duygusal bozukluk

**Kaynak:** Wilson J Jr (2003), Emotional labor among church of christ ministers in the mid-atlantic region of the united states, Phd Thesis, Faculty of Argosy University, Florida.

Ashforth ve Humphrey (1993), Hochschild'in (1983) duygusal emek modelini, duygular yerine davranışlara, düzenleme sürecine ek olarak gerçek duygusal sürecin ifadesine ve müşterinin geri bildiriminin duygusal emek süreci üzerindeki etkisine odaklanarak genişletmektedir. Ashforth ve Humphrey'in (1993) fikirlerini temel alan Morris ve Feldman (1996), duygusal emeğin çok boyutlu bir yapıya dönüştüğü bir model sunarlar. Model içerisinde tanımlanan boyutlar, duygusal ifade sıklığı, duygusal beklentilere duyarlılık, beklenen duyguların çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluktur. Hochschild (1983)'in modeline birden fazla boyut ekleyerek duygusal emek modelini daha kapsamlı bir model haline getirmişlerdir.

#### **1.4. DUYGUSAL EMEK KAVRAMININ BOYUTLARI**

Duygusal emek kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde işgörenler ile müşteriler arasındaki ilişki çoğu zaman mesleki veya örgütsel norm ve kurallara dayandırıldığı için duygusal emek farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bireylerin duygularını ortaya çıkarma durumlarına göre genel olarak kabul göre üç duygusal emek boyutu bulunmaktadır. Bunlar; yüzeysel davranış (surface acting), derin davranış (deep acting) ve samimi davranış (genuine acting) boyutlarıdır (Chu ve Murrman, 2006; Hochschild, 1983).

##### **1.4.1. Yüzeysel Davranış**

Yüzeysel davranış boyutunda gerçek duyguların bastırılması ve yanlış duyguların ifade edilmesi söz konusudur yani işgörenlerin yaptıkları davranış ile hissettikleri duyguları farklılık göstermektedir (Grandey,2000, s.101). Yüzeysel davranış davranışların kontrol edilmesini içerdiği için Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005) art niyetli rol yapma olarak tanımlamaktadırlar.

Grandey (2003)'e göre bu boyut, işgörenlerin gerçek duygularını değiştirmedikleri halde, duygu sergileme biçimlerini kontrol ederek işletme beklentilerine uyumlu hale getirilen davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Yüzeysel davranış boyutunda, işgörenlerin gerçek duygularını değil sadece davranışlarını değiştirmeleri söz konusu olmaktadır. Chu ve Murrmann (2006) işgörenler yüzeysel davranış sergilediklerinde ya da gerçekten hissetmedikleri davranışta bulduklarında dış görünüşleri, yüz ifadeleri, el kol hareketleri ve ses tonunu değiştirerek davrandıklarını ifade etmiştir. Örneğin önbüroda çalışan resepsiyonist mutsuz bir ruh hali içindeyken müşteriyle iletişime geçeceği zaman sahte bir gülümseme ya da mutlu gibi görünme davranışı gösterebilir.

##### **1.4.2. Derin Davranış**

Derin davranışta işgören sergilemek istediği davranışı gerçekten hissederek gösterme çabası içindedir. Yüzeysel davranışın aksine derin davranış boyutunda iyi niyetli rol yapma yani davranış sergilerken işgörenler duygularını değerlendirerek ve kendilerini telkin etme yoluyla davranışları ile duygularının aynı olması için çaba harcamalarıdır. Çünkü bu durumda işgören işletmeye karşı iyi niyet beslemektedir ve bunu



davranışları ile göstermektedir. İşgörenlerin göstermiş oldukları derin davranış; onların işletmeye bağlılıklarının da göstergesi olmaktadır (Chu ve Murrman, 2006; Hochschild, 1983; Grandey, 2000).

Hochschild (1983) işgörenlerin derinlemesine davranış gösterirken iki stratejiyi benimsediklerini ifade etmiştir. İlk olarak işgörenlerin bu duyguları hissedebilmek ya da bastırabilmek için bazı duyguları uyarmaları gerekmektedir. İkinci olarak işgörenlerin duygularını uyarabilmeleri için bazı imgeleri, görüntüleri ya da düşünceleri hayal etmeleri gerekebilir. Örneğin kendisini mutlu hissetmek için en son gittiği tatili hayal edebilir ya da ailesini düşünebilir. Kısaca kendini mutlu eden bir olayı düşünerek kendini mutlu hisseder ve bunu iş davranışlarına da yansıtabilir. Derinlemesine davranışla işgörenler sergilemiş oldukları davranışları içselleştirirler. Yüzeysel davranışta işgörenler doğrudan gözlemlenen davranışlara odaklanırken, derinlemesine davranışta hissettiği davranışlara odaklanır (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996; Ashforth ve Humphrey, 1993).

#### **1.4.3. Samimi Davranış**

Duygusal emek kavramı gösterim kurallarına uyarak duyguların yönetilmesi şeklinde tanımlarken aslında, dolaylı olarak, yüzeysel ve derinden davranış sergilenerek duygusal uyumun oluşacağını varsaymaktadır. Ancak Ashforth ve Humphrey (1993), hizmet çalışanınin yüzeysel ve derinden davranış haricinde, duygularını doğal yolla ya da kendiliğinden ifade edebileceğini ve bunun için herhangi bir rol sergilemesinin gerekmediği durumlar olabileceğini varsaymıştır. Samimi davranış, çalışanın hizmet sunumu esnasında, müşteri ile etkileşim içindeyken rollünün gerektirdiği zorunlu davranışları ve gösterilmesi gereken duyguları, örgüt istediği için değil de kendi içinden geldiği ve gerçekten o duyguları doğal olarak hissettiği için sergilemesidir (Hochschild, 1983:7). Samimi davranış işgörenlerin yansıttıkları davranışlar ile hissettikleri davranışların aynı olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bireysel rol gereklerini yerine getirirken her zaman rol yapmak durumunda kalmazlar ve gerçek duyguları ile sergiledikleri duyguları aynı olabilir. Örneğin, depresyonda olan bir müşteriyi rahatlatmak isterken bir garsonun gerçekten ilgi göstermesi ya da hastalanan bir müşteri için bir resepsiyonistin gerçekten kaygılanması bu duruma örnek olabilir (Chu ve Murrmann, 2006; Asforth ve Humphrey, 1993).

## 1.5. DUYGUSAL EMEĞİN ÖNCÜLLERİ

Hochschild (1983), bireylerin duygusal emek sergileme biçimlerinin, çeşitli bireysel ve durumsal özelliklerden etkilendiğini iddia etmiştir. Son yıllarda duygusal emek kavramına yönelik yapılan çalışmaların çoğunun durumsal olduğu görülmektedir. Durumsal değişkenler, sergileme kurallarının sıklığı, süresi, duygusal emeğin çeşitliliği (Morris ve Feldman, 1996, 1997; Jones, 1998; Grandey, 1999), sergileme kurallarının yapısı (Morris ve Feldman, 1996) veya otonomi, kalite yönelimi, iş değişkenleri (Kruml ve Geddes, 2000; Morris ve Feldman, 1996) duygusal emek kavramının öncülleri olarak kabul edilmektedir.

Rafaeli ve Sutton (1987) duygusal emek kavramını etkileyen ve koruyan iki rol beklentisi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu beklentilerin kaynağını örgütsel bağlam ve duygusal işlemler oluşturmaktadır. Rafaeli ve Sutton (1987)'e göre duygusal ifade ile ilgili beklentileri yaratan ve sürdüren örgütsel bağlamın işe alım ve seçme, sosyalleşme ve ödül ve cezalar olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır.

Duygusal emek kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde duygusal emek üzerinde etkili olan öncüllerin bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında ele alındığı görülmektedir. Bireysel faktörler, cinsiyet, duygusal zeka, empati, vb. iken; örgütsel faktörler, otonomi, duygusal davranış kuralları ve sosyal destek olarak ele alınmaktadır.

### 1.5.1. Bireysel Faktörler

Duygusal emek kavramının bireysel öncülleri cinsiyet, yaş, duygusal zeka, empatidir. Bu başlık altında bu kavramların duygusal emek üzerindeki etkileri açıklanmıştır.

*Cinsiyet:* Duygusal emek kavramı cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Yapılan araştırmalar (Scott ve Barnes, 2011) duygusal emeğin kadın ve erkeklere göre farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Scott ve Barnes (2011) yaptıkları çalışmada duygusal emeğin tüm çalışanlar tarafından gösterildiğini ancak kadınlardan duygusal emeğe yönelik davranışların daha fazla beklenildiğini ifade etmişlerdir. Çünkü kadınların erkeklere göre duygularını daha rahat ifade ettiklerini ve daha duyarlı olduklarını söylemişlerdir. Hochschild (1983) bazı mesleklerde cinsiyete dayalı bir ayrım olduğunu ve bu ayrıma göre hosteslik, hemşirelik, sekreterlik, anaokulu

öğretmenliği vb. işlerde kadınların daha yoğun istihdam edildiğini yani kadın işi olarak görüldüğünü ifade etmiştir. Ayrıca Hochschild (1983) hostesler üzerine yapmış olduğu çalışmada uçaktaki yolculara yemek servisi yapılması ve yolcuların çocukları ile ilgilenme vb. durumlarda kadın işgörenlerin erkeklere göre daha istekli olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak duygusal emek gösterme davranışlarının kadın ve erkek işgörenler arasında farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür.

*Yaş:* Yaş değişkenine göre işgörenlerin duygusal emek davranışlarında farklılıklar olabilmektedir. Yapılan çalışmalar (Hochschild, 1983; Kruml ve Geddes,2000) yaşça daha büyük olan işgörenlerin genç olan işgörelere göre duygusal emek sergileme davranışlarından farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre yaşça daha büyük olan işgörenlerin diğer işgörelere göre duygularını kontrol etmede daha kolay motive olduklarını ve doğru davranışı sergileyebilmekte daha başarılı oldukları görülmektedir.

*Duygusal Zeka:* Duygusal zeka kavramını Goleman (1988)iş yaşamı ile bağdaştırmıştır ve duygusal zekayı benlik bilinci, duyguların kontrolü, kendi kendini motive etmek, empati ve ilişkiyi yürütmek olmak üzere beş temel başlık altında ele almıştır. Duygusal zeka, bireyin öncelikle kendine ait duygularını tanıması, duygularını kontrol edebilmesi ve bireysel yetenek ve becerileri doğrultusunda empati yaparak karşısındaki kişiler ile iyi ilişkiler kurabilmesine ilişki sosyal yetenek ve becerilerinin birleşimidir. Duygusal zeka konusunda yapılan araştırmalarda duygusal zekanın IQ gibi değiştirilemez bir unsur olmadığını her yaşta geliştirilebileceğini tespit edilmiştir. Duygusal emek, duyguların kişinin iş performansının bir gereği olarak gösterilmesine odaklanan bir sosyal etkileşim sürecidir.Duygusal zekanın özelliklerinin doğrudan duygusal emek sürecinin gereklilikleri ile ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal zekanın nitelikleri, duygusal emeğin etkili uygulanması için gereklidir. Ayrıca, duygusal zeka, duygusal işgücü uygulamalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan stresin azaltılması için gereklidir.Duygusal zekanın, duygusal iş gücü gibi stres faktörlerini azaltmaya yönelik etkisi hakkında çok az çalışma yapılmıştır (Ciarrochi, Deane ve Anderson, 2002; Slaski ve Cartwright, 2002).

*Empati:* Empati kavramıChu, Baker ve Murrmann (2012) tarafından, başkalarının duygularının anlık olarak deneyimlenmesi ve başkalarının hislerini anlayabilme kabiliyetidir. Empati yapabilme yetisine sahip olan kişilerin duygusal

zekaları diğerlerine göre daha yüksek olarak algılanmakta ve başkalarının ihtiyaçlarına daha duyarlı olduğu bilinmektedir. Chu, Baker ve Murrmann (2012) empati ve duygusal emek ilişkisini duygusal yayılma ve empatik ilgi olmak üzere iki boyut ile açıklamaktadırlar. Onlara göre duygusal yayılma bir başkasının ruh halini anlayabilme durumunu; empatik ilgi düzey ise ilgi düzeyi yüksek olan kişilerin duyguları ile müşterilerin duyguları benzer olmakta ve dolayısı ile müşteriler için o duyguyu hissedebilmektedirler. Bu nedenle duygusal yayılım ve empatik ilgi düzeyi yüksek olan işgörenlerin duygusal emek düzeylerinin yüksek olacağını söylemek mümkündür.

### **1.5.2. Örgütsel Faktörler**

Duygusal emek kavramının örgütsel öncülleri otonomi, yönetici ve iş arkadaşlarının desteğidir. Bu başlık altında bu kavramların duygusal emek üzerindeki etkileri açıklanmıştır.

*Otonomi:* Hackman ve Oldham (1975) otonomi kavramını, bir işgörenin yapmış olduğu iş görevlerini yerine getirirken özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisine sahip olduğu derece olarak tanımlanmışlardır (Akt. Morris ve Feldman, 1996). Otonomi kavramı hizmet işletmeleri bağlamında ele alındığında özellikle rol alanların rollerini sergileme kurallarını kendi kişilerarası stillerine uyma kabiliyetine ne ölçüde sahip olduğuna değinmektedir. Scott, Barnes ve Bagner. (2012) otonomi kavramının duygusal emek açısından ele alındığında işgörenler işleri ile ilgili yüksek otonomi sahibi olduklarında duygusal emek davranışlarından derinlemesine ve yüzeysel davranış sergileyeceklerini ve kendilerini daha özgür hissedeceklerini dolayısıyla işin gerektirdiği şekilde davranacaklarını ifade etmişlerdir. Duygusal emek, işgörenin duygusal ifadelerini düzenlemesinde örgütsel olarak yönlendirilmektedir. Bu doğrultuda Morris ve Feldman (1996) yapmış oldukları çalışmalarında Rafaeli ve Sutton (1989)'un çalışmalarının sonuçlarını destekleyerek otonominin duygusal emek kavramının önemli bir öncülü olduğunu ifade etmişlerdir.

*Sosyal Destek:* İşgörenlerin yaşamış oldukları problemleri diğerleri ile paylaşması ve bu sayede problemlerin çözülmesi ve stresle baş edebilmek daha mümkün olacaktır. Sosyal destek sayesinde işgören problemleri ile yalnız başına mücadele etmek durumda kalmaz. Bu nedenle sosyal destek almak işgörenlerin iş çevresinde daha başarılı olmasını sağlayabilir. Sosyal destek alarak problemlerini

çözebilen işgörenler problemleri için harcayacakları enerji ve zamanlarını kendi yeteneklerini geliştirmek için kullanabilir. İşgörenlerin iş hayatında yaşadıkları olumsuzluklar ile ilgili kendilerinden daha tecrübeli kişilerden destek almaları duygusal emeğin olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırmaya yardımcı olacağı düşünülmektedir (Köksel, 2009).

*Duygusal Davranış Kuralları:* İnsanlığın var olmasından bu yana yaşayan bütün toplumlar bir arada yaşayabilmek için kendilerine ait birbirinden farklı davranış kuralları oluşturmuşlardır. Bu davranış kuralları içinde bulunulan ortama göre farklılık göstermiş olsa da toplumsal hayatı düzenlemektedir. Örneğin, düğün olan bir evde herkesin mutlu tavırlar göstermesi buna örnektir.

Duygusal davranış kuralları; örgütlerde, çalışanların işlerine ek olarak kendilerinden beklenen hisleri göstermek zorunda olmalarını ifade etmektedir (Diefendorff, vd. 2010). Duygusal davranış kuralları, örgütün çıkarları doğrultusunda işgörenlerin hissetmiş oldukları duygularını kullanmalarını sağlayan davranış formları olarak tanımlanmaktadır. Bu kurallar genel olarak açıkça belirtilmeyen ancak orada bulunan kişilerin bildiği kurallardır (Hochschild, 1979). Davranış kuralları açıkça belirtilmediği için işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiği kendi inisiyatiflerine bırakılmaktadır. Bu nedenle örgütlerde birbirinden farklı duygu ve davranış biçimlerine rastlamak mümkün olmaktadır. İşgörenler önceden sınırları belirlenmiş olan davranış kuralları ile davranış standartlarını sağlayabilmek için örgütün beklentilerine uygun davranışlar göstermektedirler. Ancak bu da işgörenlerin daha çok duygusal emek göstermelerine neden olmaktadır. Hizmet işletmelerinde çalışan işgörenlerin bu konuda daha da fazla çaba harcamaları gerekmektedir. Bu nedenle işgörenler gerçekte hissetmedikleri bir duyguyu davranışa dönüştürebilmek için sadece dış görünüşünde farklılık yaparak yüzeysel davranış gösterebilmektedir (Çaldağ, 2010).

## **1.6. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ SONUÇLARI**

Duygusal emek ile ilgili literatür incelendiğinde duygusal emeğin bazı örgütsel sonuçları olduğu görülmektedir. Bu çalışmada duygusal emeğin tükenmişlik, işe yabancılaşma, işgören devir hızı, iş tatmini gibi örgütsel sonuçlarına yer verilmiştir ve kısaca açıklanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan tükenmişlik ve işe

yabancılaşma kavramları araştırmanın ilerleyen bölümlerinde daha detaylı açıklanmıştır.

### **1.6.1. Tükenmişlik**

Tükenmişlik bireyler arasında sıklıkla oluşan "duygusal tükenme ve sinizm sendromu" olarak tanımlanmakta ve genellikle iş gereği insanlarla birebir ilişkili çalışmak zorunda olan işgörenlerde ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik, duygusal tükenme hissinin artması, işgörenin kendini mutsuz hissetmesi, müşteriler hakkında olumsuz tutum ve duygular beslenmesi ve işgörenin yapmış olduğu işle ilgili kendini yetersiz ve yeteneksiz hissetmesi ile ilgili düşüncelerdir (Maslach ve Jackson, 1981). Tükenmişlik, bir işgören aşırı duygusal olarak müşterilerle olan etkileşime girdiğinde ve harcadığı bu duygusal kaynakları tekrar doldurabilmezse ortaya çıkmaktadır (Jackson, Schwab ve Schuler, 1886). Tükenmişlik belirtileri, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıların azalması olarak ortaya çıkmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993; Maslach, 1982; Abraham, 1998; Brotheridge ve Lee, 2003). Duygusal tükenme duygusal boşalma veya yorgunluk hissi olarak da tanımlanmaktadır. Bu tükenme duygusu ile baş edebilmek için işgörenler müşterileri nesneleştirdiklerinde ya da kişilik olarak ayırttıklarında duyarsızlaşma sürecine girerler. Sonrasında işgörenler kişisel başarı hissinin azaldığını hissedebilirler.

Turizm işletmeleri işverenlerinin işgörenlerden iş gereklerini yerine getirirken davranışsal olarak ve örgütsel anlamda bazı beklentileri olmaktadır. Turizm işletmelerinde işgörenler her zaman örgütsel anlamda sergilemeleri gereken kurallara uymalı ve buna uygun bir duygu göstermelidir. Eğer çalışanlar beklenen duygulardan farklı duygular hissediyorlarsa ve bunu davranışlarına yansıtıyorlarsa davranış düzenlemesi yapmaları gerekmektedir. Bu da duygusal anlamda işgörenlerde tükenmişlik davranışlarına yol açmaktadır (Diefendorff ve Gosserand, 2003).

İşgören- müşteri iletişiminde duygusal emek sergilemenin zorunlu olduğu iş gruplarında işgörenlerin tükenmişlik yaşama olasılığının daha yüksek olabileceğini söylemek mümkündür (Köksel, 2009). Bir işgörenin iş yerinde

duygusal emek sergilemesi sonucunda tükenmişlik yaşamasında, duygusal uyumsuzluktan kaynaklanan gerginliklerin ve işgörenlerin müşterilere karşı sürekli rol yapma durumlarından etkili olmaktadır (Grandey, 2003:6). Hizmet işletmeleri çalışanları duygusal taleplerle uzun süre karşılaştıklarında kaynaklarının tükenme olasılığı artmaktadır. Örneğin kendini mutlu hissetmeyen bir işgörenin otel misafirlerine sürekli güler yüzlü hizmet vermek zorunda olması ve onların sorunlarına çözüm bulma zorunluluğu bir süre sonra onda tükenmişlik hissini arttırabilir (Athay ve Darley, 1982).

Duygusal emek işverenler tarafından alınan satılan bir eşya ya da ürün olarak görülebilir. Ancak bir işgören ile müşteri arasındaki ilişki karşılıklı değildir. İşgörenlerde örgütün pozitif duygular sergilemeleri beklenirken, müşterilerin bu pozitif duygulara aynı duygularla karşılık verme zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu nedenle zorlu iş koşulları altında çalışan turizm işletmeleri işgörenlerinde artan duygusal gerginlik kaynakların daha fazla tükenmesine yol açabilmektedir (Brotheridge ve Lee, 2002). Tükenmişliğin duygusal emeğin bir sonucu olması, bir takım örgütsel sonuçlara katkıda bulunabilir. Gross ve Levenson (1997) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları da duygusal emeğin tükenmişlik ile ilişkili olacağı yönündeki tahminini desteklemektedir. Ayrıca Abraham (1998) ve Morris ve Feldman (1997) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları da duygusal uyumsuzluğun tükenmişlik ile ilgili olduğunu ileri sürmüşlerdir.

### **1.6.2. İşe Yabancılaşma**

İşe yabancılaşma işgörenlerin iş ortamından bıkmaları, kendilerini duygusal ve fiziksel olarak güçsüz hissetmesi ve işi için daha az gayet göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Hirschfeld ve Field, 2000). Bir örgütte işgörenlerin işe yabancılaşmalarının temel nedenlerini örgütsel ve çevresel faktörlerdir. Örgütün yönetim tarzı, örgütün büyüklüğü, grup özellikleri, iş yapma biçimleri ve çalışma koşulları örgütlerde işgörenlerin işe yabancılaşmasına yol açan örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. Ayrıca örgütün sahip olduğu örgüt kültürü özellikleri ile işgörenlerin sahip olduğu değerler, idealler ve isteklerin birbiri ile uyumlu olmaması ve işgörenlerin demografik özellikleri de (cinsiyet, kişisel özellikler, medeni durum) işe yabancılaşmaya sebep olabilmektedir (İşçi, Bal ve Akyol,

2013; Sulu, Ceylan ve Kaynak, 2010; Halaçoğlu, 2008; Elma, 2003). Duygusal emek ile iŖe yabancılaŖma arasında yapılan alıŖmalar incelendiğinde çok fazla amprik alıŖmaya rastlanılmamaktadır. Ancak Kaya ve Serçeoğlu (2013)'ün yapmıŖ oldukları alıŖmada hizmet alıŖanlarının duygusal emek ile iŖe yabancılaŖma düzeyleri arasında anlamlı bir iliŖki olduğunu tespit etmiŖlerdir.

### **1.6.3. İŖ Tatmini**

İŖ tatmini, iŖgörenin iŖini duygusal anlamda değerlendirmesinin bir ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Bazı araŖtırmacılar (Ashforth veHumphrey, 1993; Tolich, 1993) iŖgörenlerle mŖteriler arasındaki iliŖkilerin arkadaŖa olmasının monoton iŖ ortamını daha eğlenceli hale getireceğini ve iŖgörenlerin kendilerini ifade etmelerine izin vereceğini ifade etmiŖlerdir. Bazıları ise duygusal emeğin iŖgörenlerin kiŖisel ifadelerini engellediğini ve iŖgörenlerin hoŖuna gitmediğini söylemiŖlerdir (Hochschild, 1983; VanMaanen ve Kunda, 1989).

Duygusal emek ile iŖ tatmini arasındaki iliŖki incelendiğinde duygusal emeğin, iŖgörenlerin duygularının ifade edilmesine olanak sağladığı için iŖ tatmini ile pozitif yönde iliŖkisi varken, bu duyguları elde edebilmek için gstermiŖ olduğu ekstra çabalarla negatif yönlü iliŖkisi olduğunu söylemek mümkündür. Hochschild'in duygusal iŖblmndeki taksonomisini kullanan bir alıŖmada, duygusal emek ile iŖ tatmini arasında pozitif iliŖki olduğunu tespit etmiŖtir (Wharton, 1993).Abraham, (1998), Morris ve Feldman, (1996) tarafında yapılan alıŖmalarda ise iŖgrenlerde yüksek seviyede duygusal emek sergilenmesi beklendiğinde duygusal uyumsuzluk yaŖandıđı dolayısıyla da iŖ tatmini ile duygusal emek arasında negatif yönlü bir iliŖki olduğu görülmektedir. Sonuç olarak iŖgrenlerden beklenen duygusal emek davranıŖlarının iŖgörenlerin olumlu ya da olumsuz iŖ tatmini yaŖamalarına neden olduğunu söylemek mümkündür.

### **1.6.4. İŖten Ayrılma Niyeti**

İŖten ayrılma niyeti bireylerin gelecekte belli bir noktada örgütü kalıcı olarak terk etmeleri niyetleri ile ilgili yargılarıdır (Rathi, Bhatnagar ve Mishra, 2013). İŖten ayrılma niyeti duygusal emeğin bir sonucu olarak karŖımıza çıkmaktadır. Çünkü



Bandura (1982)'ya göre bireyler kendi kişiliklerine uygun seçimler yapma eğilimindedirler. Kendi kişiliğine uygun duygusal emek davranışı gösteremediklerinde orayı tercih etmemeye eğilimli olabilirler. İşgörenler sürekli olarak gerçekte hissetmedikleri duyguları sergilediklerinde duygusal uyumsuzluklarla karşılaşmaktadırlar. Duygusal uyumsuzluk, bilişsel uyumsuzluğa yol açmakta ve gerçek olmayan duygular ise stres gibi negatif sonuçlara yol açabilmektedir (Hochschild, 1983; Pugliesi, 1999; Wharton, 1993).İşten ayrılma niyeti işgörenlerin morallerini ve hizmet sunumunun kalitesini etkilemekte ve doğal olarak örgütsel üretkenliği negatif olarak etkilemektedir (Hausknecht, Trevor ve Howard, 2009).

Grandey (2000)'e göre duygusal uyumsuzluk işgörenlerin iş tatmini hakkındaki hisleri ve zaman içinde örgüte yönelik genel duyguları üzerinde olumsuz etki bırakmakta ve duygusal uyumsuzluk yaşayan işgörenler kendilerini bu durumdan uzaklaştırma eğiliminde olmaktadır. İşten ayrılma niyeti genellikle işgörenlerin olumsuz tutum değerlendirmesi ile başlamakta ve geri çekilme düşünceleri sonunda işgörenin kasıtlı, yavaş ve planlı bir şekilde iş arama niyetine dönüşmektedir (Horn ve Griffeth, 1991).

Yapılan çalışmalarda (Chau, Dahling, Levy, ve Diefendorff, 2009; Allen ve Griffeth, 2001) duygusal emeğin doğrudan işten ayrılma niyetine dönüşmeyeceği fakat duygusal iş birliği içinde çalışan işgörenlerin duygusal uyumsuzluklarının uzun vadede işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyeceği ifade edilmektedir.

## **1.7. YABANCILAŞMA KAVRAMI**

Yabancılaşma kavramı 1960'lı yıllarda ortaya çıkan ve “karşı kültür” ve “Neo-Marksist” felsefe ile ilişki içinde olmuştur (Schacht, 1971). Yabancılaşma, sosyoloji ve psikoloji literatüründe çok çalışılan bir konudur ve dönemin küresel olaylarını yansıtmaktadır. 1960'lı ve 1970'li yıllarda meydana gelen sosyokültürel ve politik karışıklıklar yabancılaşma kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Yabancılaşma kavramı klasik ve modern kuramcılar olan Hegel (1827), Marks (1887), Durkheim (1897), Nietzsche (1877) ve Sartre (1946) tarafından ortaya atılmış ve 20. yüzyıl görüşlerini büyük ölçüde etkilemiştir. Yabancılaşma “bireylerin ve topluluğun

veya örgütün arasında mesafenin yüksek olduğu, ortak değerlerin ve bütünleşmenin düşük olduğu durumu ifade etmektedir (Ankony, 1999).

Yabancılaşma, insanın kayıtsız ve hatta düşman bir evrende kendi başına yalnız olduğu, neredeyse tüm insan ve toplum bilimlerinde, felsefede ve edebiyatta, ikiyüz yıldır önemli bir tema olarak yer almıştır. Yabancılaşma kavramı, Latince *alienust* kelimesinde türemiş olan *aliencre* kelimesinden gelmektedir. *Alienus* kelimesi ise, ruh hastası manalarına gelen, Fransızca *aliene* ve İspanyolca *alinedo* kelimelerine yakın bir anlam taşımaktadır. Latince ise *aliénatilonis* kelimesinin karşılığıdır. Yabancılaşma kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “*Belli tarihsel şartlarda insan ve toplum etkinlikleri ürünlerinin, bu etkinliklerden bağımsız ve bunlara egemen olan öğelerin değişik biçimde kavranması*” olarak tanımlanmaktadır (Gordon, 1999’dan aktaran Bilgili, 2012; www.tdk.gov.tr, 2017).

Yabancılaşma ile ilgili literatür incelendiğinde yabancılaşma kavramına ilişkin ilk temelleri atan araştırmacıların Rousseau, Schiller ve Goethe olduğu görülmektedir. Ancak kavramın bu kadar önemli hale gelmesinde Marx ve Durkheim’in bu alanda yapmış oldukları çalışmaların büyük katkısı olduğu görülmektedir. Yabancılaşma kavramı birçok araştırmacı tarafından farklı açılarda ele alındığı için yabancılaşma kavramına her ideoloji, her felsefi yaklaşım ve her sistem ayrı bir anlam yüklemektedir (Yeniçeri, 2007; Hoy, 1972; Ergil, 1980; Bolay, 2009; Yıldız, 2016).

Yabancılaşma ile ilgili çalışan kuramcılardan Hegel (1827), yabancılaşmaya metafizik açıdan bakarak genel insan durumunu incelemiş, Nietzsche (1877) ve Sartre (1946), insanlığın varlığının boşluğu ve umutsuzluğu üzerinden bakarak yokluk ve ateizmle üzerinden yabancılaşma kavramını ele almışlardır. Kets de Vries (1983), yabancılaşmanın kendilik, kaygı durumları, can sıkıntısı, umutsuzluk, benlik kaybı, güçsüzlük, anlamsızlık, tecrit, karamsarlık ve inanç ve değer kaybı anlamına geldiğini vurgulamıştır. Etzioni (1968), yabancılaşmanın, sevgi ve tanımanın temel ihtiyaçlarının yerine getirilmesini inkar eden toplumsal düzenlemelerin sonucu olduğunu ifade etmiştir.

İlk olarak Karl Marx (1887) sanayi devrimi ve küçük ölçekli tarım toplumundan büyük ölçekli endüstriyel üretime geçişin sosyo-ekonomik bağlamında işçilerin yabancılaşmasına yol açtığına değinmiştir. Marx (1887) işgörenlerin emeklerini

kullandıklarında nasıl yabancılaştıklarının yollarını tanımlamıştır. Marx (1887)'ye göre, işgörenler kendileri için çalışmak yerine kazanç elde etmek için emeklerini bir işverene sattığı zaman emeği üzerindeki kontrolünü kaybedecek ve bu da yabancılaşmaya yol açacaktır (Akt: Kohn ve Schooler, 1983).

Marx (1887) işçilerin yabancılaşmasının siyasi, ekonomik ve yapısal düzenden ortaya çıktığını ve kapitalizmin kötüye kullanımının bu sonuca yol açabileceğini ifade etmiştir. Marx kısaca yabancılaşma kavramını; “*insanı, kendi etkinliğinin ürünlerine, üretken etkinliğinin kendisine, içinde yaşadığı doğaya, kendine, kendi doğasına, insanlığına ve öteki insanlara yabancılaştıran eylem*” olarak tanımlamaktadır (Erdost, 2010). Hegel (1942,1949) ise yabancılaşmanın insanın fiziksel ve ruhsal varlığı arasındaki ayrım sonucu ortaya çıktığını ifade etmiştir. Buber-Agassi (1991)'in yaptığı çalışmalar sonucunda yabancılaşmayı ait varsayımları incelendiğinde, üretim ve hizmet işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaratmış olduğu olumsuz etkilerin işgörenlerin işe katılım, başarı, tanınma, özerklik gibi psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmadığında ortaya çıktığı görülmektedir.

## **1.8. YABANCILAŞMA İLE İLGİLİ TEORİLER**

### **1.8.1. Hegel'in Yabancılaşma Teorisi (1770-1831)**

Hegel, yabancılaşma kavramını Almanca “Entfremdung” sözcüğü ile literatüre kazandırmıştır (Shantz vd., 2015: 383). Hegel'e göre insanlık tarihi aynı zamanda insanlığın yabancılaşma tarihidir. Hegel yabancılaşma kavramını ilk kullanan araştırmacılardan biridir ve yabancılaşma kavramına felsefi bir bakış açısı ile yaklaşmıştır. Hegel yabancılaşmanın insanlık tarihi kadar eskilere dayandığını ve insanlığın varoluşundan bu yana olduğunu iddia etmektedir. Hegel yabancılaşma kavramını insanın fiziksel ve ruhsal varlığı arasındaki ayrım sonucu meydana geldiğini ifade etmiştir. Yabancılaşma duygusal ayrılmanın veya ruhun kendi yarattığı maddi dünyadan ayrılmasının bir sonucu olduğu için Hegel'e göre ruhun yabancılaşması olarak tanımlanmaktadır (Overend, 1975: 306; Salerno, 2003'den akt. Büyükyılmaz, 2007).

Hegel (1808)'e göre insan ruhu yani mutlak ruh, kendi yarattığı nesnel çevreye yabancılaşmış, çevresinin kendine bağlı ve kendi kontrolünde olduğu gerçeğinden uzaklaşmaktadır. İnsan öz-bilincine kavuştuğunda etrafındaki nesnel gerçekliğin

aslında “mutlak ruh” tan geldiğini anlayacak ve özgürleşecektir. Buna göre, insan doğayla bir etkileşime girecek, çalışarak doğaya şekil verdikçe önce kendine yabancılaşacak, ancak zamanla bir öz-bilinç kazanacaktır (Ergil, 1978: 94).

### **1.8.2. Marx’ın Yabancılaşma Teorisi (1818-1883)**

Karl Marx yabancılaşma kavramını sosyo-ekonomik açıdan ele almıştır. Marx’ın felsefi düşüncesine göre “*insanın bir vatandaş olarak devletle ilişkilerindeki yabancılaşması (siyasal yabancılaşma)*” olmuştur (Seeman, 1975; Mandel ve Norvack, 1975, 21). Marx yabancılaşma kavramını ele alırken iş ve yabancılaşmış emek kavramları üzerinde durarak yabancılaşmayı kişinin kendi emeğine yabancılaşması, iş süreçleri üzerinde kontrolü kaybetme, doğadan yabancılaşma ve kişinin kendi kendine yabancılaşması olarak dört boyut altında ele almıştır.

Bu boyutlar açısından Marx’ın yabancılaşma kavramı incelenecek olursa, Marx’a göre ilk olarak, kapitalist sistemde işçiler emeklerinin kontrolünü ellerinde tutamamakta ve böylece emeğinin sonucu olan ürünü de kontrol edememektedir. İşçiler emeklerinin sonucunu göremediklerinde üretim sürecinde fiziksel ve zihinsel emek güçlerini tam olarak kullanamamakta ve kendi ürettikleri mal ve hizmetleri satın alamaz hale gelmektedirler. İkinci olarak, Marx çalışma süreçleri üzerinde herhangi bir kontrole sahip olmamalarının yabancılaşmaya sebep olacağını söylemiştir. Üçüncü olarak, Marx insanı diğer varlıklardan ayıran en temel özelliğinin doğaya hakim olmak, doğanın ihtiyaçlarını değiştirmek ve karşılamak olduğunu bunu gerçekleştirmediğinde doğaya yabancılaşacağını iddia etmiştir. Son olarak da kişinin kapitalist sistemde kendi yaratıcı gücünü tam manasıyla kullanamaması işgörenin, ürün ve çalışma sürecinden ve benliğinden uzaklaşmasına sebebiyet verdiği için kişinin kendi kendine yabancılaştığını ifade etmiştir (Sayü, 2014; Büyükyılmaz, 2007).

Marx’ a göre işgörenin yabancılaşma nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür; işgörenin kullandığı üretim araçları ve ürettiği ürün işgörenin kendi malı değildir, uzmanlaşma işgörene ürünün sadece bir parçasını görme imkanı verdiği için üretimine katkıda bulunduğu malın nihai çıktısını görememektedir, sürekli aynı şekilde tekrarlanan ve küçük bir parça üretim faaliyeti gerçekleştirdiği için işgören ortaya çıkan ürünü sahiplenememektedir, örgütün teknolojiye ayak uydurma kaygısı nedeni

ile ortaya çıkan makineleşme nedeniyle işgörenin kendini denetleme isteği elinden alınarak makineye geçmektedir, üretim faaliyetini makine ile gerçekleştiren işgörenin diğer insanlarla ilişki kurmasının önüne geçerek toplumsallaşması engellenmektedir, işgören örgütün denetimi altına girerek aynı zamanda kendi geleceğini denetleme hakkından da vazgeçmektedir, işgören sonunda örgüt içindeki hayatını denetlemeyi ve kendini ifade etmeyi reddederek işinden soğumaktadır, Örgüt içindeki hiyerarşik ast üst ilişkisi işgöreni kendi özünden soğumaya itmektedir (Yıldız, 2016; Başaran, 1998:228).

### **1.8.3. Max Weber'in Yabancılaşma Teorisi (1864- 1920)**

Weber işgörenlerin bireyselliğinin ortadan kalkması ve ne kadar üretirse o kadar değer görmesi sonucunda yabancılaştıklarını ifade etmiştir. Bu bakış açısıyla Weber'in yabancılaşmaya Marx ile aynı açıdan baktığını söylemek mümkündür. Weber'e göre kapitalizmin bir ürünü olan ve etkin hizmet üretmede faydalı olan bürokratik yapılar, çalışanlar açısından bakıldığında yaratıcılığı öldüren, bireysel özgürlükleri kısıtlayan ve "insani eylemin özerkliğini tehdit eden" mekanizmalardır (Kanungo, 1983; Aytaç, 2005).

### **1.8.4. Charles Wright Mills'in Yabancılaşma Teorisi (1916-1962)**

Mills (1969)' a göre yabancılaşma işgörenlerin iş bölümü ve uzmanlaşmaya sevk edilmesinin bir sonucudur. Çünkü işgören iş bölümünde tek bir alanda uzmanlaşarak üretim sürecine ve ürettiği ürüne uzaklaşmaktadır. Mills'e göre işgörenlerin üretim süreci içinde tek bir yerde olması sonucunda yaptığı işin sonucunu görememekte ve üretmenin hazzını yaşayamamaktadır. Örneğin araba üretilen bir fabrikada sadece arabanın kapısını takmakla görevli işgörenin arabanın son halini görememesi üretmenin hazzını yaşamasına engel olabilmektedir. Mills (1969) işe yabancılaşmayı bireyin en verimli zamanlarından geçimini sağlamak üzere kazanacağı ücret uğruna feda etmesi olarak tanımlamaktadır (Horowitz, 1985; Aberbach, 1969)

Mills (1969)'in yabancılaşma yaklaşımını Marx'dan farklı olarak, yalnızca işçi sınıfının değil, tüm çalışanların ortak sorunu olarak ele almaktadır Mills (1969) böylece işçi sınıfı ile orta-alt sosyo-ekonomik sınıf arasında bir köprü kurmakta ve işçi

sınıfının tekelindeymiş gibi görünen Marxist yabancılaşmayı yönetim yetkisi olmayan tüm çalışanlara yaymaktadır (Horowitz, 1969).

### **1.8.5. Fromm'un Yabancılaşma Teorisi (1900-1980)**

Fromm yabancılaşmayı Marx ve Freud'un bakış açılarının bir karışımı olarak ele alarak incelemiştir. Freud'un Sağlıklı Toplum eserinde psikanaliz kuramını Marxist bir bakış açısı ile ele alarak yabancılaşma üzerinde tekrar yorumlamıştır (Bakırcıoğlu, 2006; Özbudun, Marcus ve Demirer, 2008). Fromm (1990)' a göre yabancılaşma sürecinde bireylerin, kendi duygu ve düşüncelerini dışında bir şeye yönelttikleri için istemeden de olsa özünü gerek kendisi gerekse başkaları tarafından kullanılan bir tür nesne şeklinde algılamaya başladığı için benlik duygusu zarar görmektedir (Fromm, 2012; Brookfield, 2002)

Fromm (1987)'e göre insan kendisini, sahip olduğu iç zenginliği ve sahip olduğu güçleri taşıyan biri gibi göremez ve tam tersine kendi eylemlerinin sonuçları onun boyun eğdiği hatta ilahlaştırarak taptığı efendileri haline gelmektedir. Bu şekilde insan, kendi özünü yansıttığı kendisi dışındaki güçlere bağımlı çaresiz biri haline gelerek kendi elleriyle yapmış olduğu iş önünde başını eğer hale gelmektedir (Fromm, 2012).

Aynı zamanda kendi ürettiği üründen, kendi bireysel yaşamından ve kendi türüne özgü etkinliklerden yabancılaşmanın kaçınılmaz bir sonucu olarak kişi, diğer insanlara da yabancılaşır. Böylelikle insan tek olmanın getirdiği güvensizlik, suçluluk ve huzursuzluk yaşayabilir. Bir anlamda insan kendisine karşı çıkmakla diğer insanlara yönelik de bir tutum almış olur ve kişinin kendine yönelik yabancılaşması diğer insanlarla olan ilişkilerine de yansımaktadır (Fromm, 2012).

### **1.8.6. Melvin Seeman'ın Yabancılaşma Teorisi**

Melvin Seeman bir sosyolog olarak yabancılaşma kavramını deneysel çalışmalara ilk kez konu eden araştırmacıdır. Seeman (1959) yabancılaşma kavramının tarihsel kökleri ile modern deneysel bakış açısını birleştirmiştir ve onun çalışmalarından sonra 1960'lı ve 1970'li yıllarda yabancılaşma kavramının en çok çalışıldığı yıllar olmuştur (Ulusoy, 1988; Yuill, 2011). Seeman'ın modeli (1959, 1972) bugüne kadar, literatürdeki yabancılaşmaya ilişkin karşılaştırmalı öznelci yaklaşımı sunmaktadır.

Seeman (1983) yabancılaşma kavramının bir kişilik özelliği olarak ele alınmasını ve bireysel bir özellik olarak değerlendirilmesi yabancılaşmanın önündeki en büyük engel olarak görmektedir. Ayrıca Seeman (1983) yabancılaşmanın zamandan bağımsız olarak ele alınması gereken bir sorun olduğunu ileri sürmüştür.

Seeman (1972, 1983) yabancılaşmayı beş boyutta ele almıştır ve her boyut birbiri ile ilişkili olmasına rağmen birbirinden bağımsız olduğunu söylemiştir. Örneğin, bir çalışan yer aldığı örgütteki rolünde kendini “güçsüz” hissetse de, örgütün amacını “anamlı” ve önemli bulabilecektir. Seeman (1959) yabancılaşmanın güçsüzlük, kendinden yabancılaşma, normsuzluk, anlamsızlık ve toplumsal yabancılaşma boyutlarından meydana geldiğini ifade etmiştir. Güçsüzlük, bireyin yaptığı iş üzerinde çok az etkinliğinin olmasıdır. Kendine yabancılaşma, bireyin benliğinden kopuk duygular hissetmesi, kendini amaçsız, sıkılmış ve sürüklenmiş hissetmesidir (Seeman, 1983; Shepard, 1972: 162).

Normsuzluk, bireysel davranışları düzenleyen ve yönlendiren sosyal normların, davranış kurallarının etkisiz hale geldiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Anlamsızlık kişinin kendi sosyal anlamları, ilişkileri ve kişisel meselelerinin etkileşimsel olarak anlamlarını çözemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Son olarak toplumsal yabancılaşma boyutu, bireyin büyük sosyal gruptan dışlanmış veya reddedilmiş hissetme duygusu olarak tanımlanmaktadır. İş yerinde toplumsal yabancılaşma, aynı yerde çalışan işgörenlerin sözlü veya sözsüz iletişim kuramaması, örgüt kültürüne ait işaretler, semboller, hikayeler, değerler ve tutumlar paylaşamaması sonucunda meydana gelmektedir (Seeman, 1983; Kohn ve Schooler, 1983).

### **1.9. YABANCILAŞMANIN BOYUTLARI**

Yabancılaşma yıllar itibarıyla felsefi ve sosyolojik bir kavram olarak ortaya atılmış ve çeşitli araştırmalara konu olmuştur. 1960’lı yılların başından bu yana birçok araştırmada farklı değişkenlerle ilişkilendirilmiş ve yabancılaşmayı ölçebilmek için birçok ölçek geliştirilmiştir. Yabancılaşma kavramını birçok araştırmacı farklı yönleri ile ele almışlar ve farklı yönlerine vurgu yapmışlardır. Yabancılaşma kavramını Feuer (196) sınıflı toplumun yabancılaşması, rekabetçi toplumun yabancılaşması, sanayi toplumunun yabancılaşması, kitle toplumunun yabancılaşması, ırkın yabancılaşması ve kuşakların yabancılaşması olmak üzere altı boyutta ele almıştır (Feuer, 1963’den

Akt. Özbudun, Markus ve Demirer, 2008). Yabancılaşmayı sosyal-psikolojik açıdan ele alan Seeman (1959) yabancılaşmanın sosyal koşullar ve duygusal kişilikten kaynaklı bir hastalık olduğunu iddia etmektedir. Seeman (1959) yabancılaşma kavramını daraltarak bireye olan etkilerini beş boyutta incelemiştir ve yabancılaşmanın güçsüzlük, kendinden yabancılaşma, normsuzluk, anlamsızlık ve toplumsal yabancılaşma boyutlarından meydana geldiğini ifade etmiştir (Kılçık, 2011; Seeman, 1959; Elma, 2003; Şimşek, Balay ve Şimşek, 2012). Seeman (1959)'dan sonra yabancılaşma üzerine Dean (1961), Middleton (1963), Neal ve Seeman (1964), Kohn (1976) ve Mottaz (1981) bu boyutları ele alarak farklı açılardan incelemişlerdir.

### **1.9.5. Güçsüzlük Boyutu**

Seeman (1959) güçsüzlük kavramını bireylerin ürettikleri ve bu süreçteki faaliyetleri ile ilgili söz hakkı olmaması durumu olarak tanımlamaktadır. Kanungo (1992) ise güçsüzlüğü, güçlenmeyi güçsüzlüğe karşı bir panzehir olarak tanımlamaktadır. Seeman (1959) güçsüzlük boyutunda işgörenin durumuna Marksist bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Buna göre işgörenler ayrıcalıklarına ve karar verme araçlarına işverenler tarafından el konulduğunda yabancılaşma yaşamaktadır.

Seeman (1959) güçsüzlük tanımı ile ilgili iki konuya dikkat çekmiştir. Öncelikle, her ne kadar kavramın tanımı Marx'ın teorisinden esinlenerek oluşturulmuş olsa da, bu tanım Marx'ın yabancılaşma fikrinde olduğu gibi herhangi bir etik kaygı ya da sorgulama içermemektedir. Seeman (1959)'a göre güçsüzlük kavramı Marx'ın tanımladığı gibi işgörenin iş araçlarından ayrı düşmesi değil düşünsel ve yapılan işlerde işgörenin kendi kararını verememesi, işgörenin büyük bir organizasyonda emir komuta zincirinin bir halkası durumunda olmak zorunda kalmasıdır. Diğer husus ise, güçsüzlüğün sosyolojik bağlamda ele alınması ve bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmemesi gerektiğidir. Seeman (1959)'e göre, bireyin kişisel hedeflerine ulaşma konusundaki inançsızlığı nadiren güçsüzlük kapsamına girmektedir ve araştırmacı bu ayrımı muhakeme ederken çok dikkatli olmalıdır.

Bireylerin güçsüzlük duyguları tanımlanırken; şans, kader ve bireyin kendisi dışındaki etkenlerin kişinin davranışlarını kontrol eden asıl faktör olduğunu söylemek mümkündür. Hoy (1972) yapmış olduğu çalışmasında yabancılaşan ve güçsüzlük



hisseden bireyler hayatlarına sistemin veya üstlerinin karar verdiği duygusuna kapılmaktadırlar (Hoy, 1972'den Akt. Parsıl, 2007).

#### **1.9.6. Anlamsızlık Boyutu**

Seeman (1959)'a göre yabancılaşmanın bir boyutu olan anlamsızlık, kişinin karar verme sürecinde karşılaşmış olduğu belirsizlik nedeniyle neye inanacağına karar verememesi olarak tanımlanmaktadır. Anlamsızlık, bireyin içinde yer aldığı bir durum ile kendisine öğretilen doğrularla bağlantısının kopması, neye inanacağını bilemez hale gelmesidir (Seeman, 1959; Seeman, 1983).

Shepard (1972:166)'ye göre işgörenlerin örgüt içinde bireyin örgüt içindeki büyük resmi görememesi ve örgütlerde iş bölümünün olması işgörenlerin anlamsızlık yaşamasına sebep olmaktadır. Çünkü bireylerin bir bölümde uzman olması ya da sorumlu olduğu bölüme odaklanması sonucunda örgüte olan katkısını tam olarak belirleyemeyecektir. Böylece kendi yaptığı iş ile iş arkadaşlarının yaptığı işin nasıl uyum gösterdiğini bilemeyeceği için örgütün hedeflerine nasıl katkı sağladığını kestiremeyebilecektir. Anlamsızlık, örgütsel hedefler ile bireysel hedefler arasında çatışma olduğu zaman da ortaya çıkabilmektedir. Hedefler arasında çatışma olması işgörenin örgütle bütünleşmesini önleyerek, işgörenin örgüte bir katkıda bulunamamasına ve örgüte nasıl bir katkı sağladığını anlayamaması ile sonuçlanmaktadır (Tekin, 2012: 37).

#### **1.9.7. Normsuzluk Boyutu**

Normsuzluk kuramını Seeman (1959) Durkheim'in *toplumsal düzensizlikten ileri gelen bunalım (anomi)* teriminden hareketle geliştirmiştir. Normsuzluk boyutu belirli hedeflere ulaşabilmek için ancak toplum tarafından onaylanmayan davranışlarda bulunmak anlayışına dayanmaktadır (Çilesiz, 2014; Akyıldız ve Dulupçu, 2003). Holcomb-McCoy (2004) normsuzluğu "*kültürel olarak öngörülen amaçları gerçekleştirmek için gayri meşru araçların kullanılması gerektiği beklentisini içine alan*" yabancılaşmanın boyutları olarak tanımlamıştır. Holcomb-McCoy (2004) Amerikan toplumunda ve normsuzluk üzerine bir örnek vermiştir. Ona göre, Amerikan toplumu ve kültürü başarı ve zenginliğe büyük değer atfetmekte, ancak bu hedeflere toplum düzenini bozmayacak şekilde ulaşılmasını onaylamaktadır. Diğer yandan, başarı ve zenginliğe verilen önem bazı durumlarda bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak

her yolu mübah kılmakta ve anomi yaratmaktadır. Normsuzluğa örgütsel açıdan bakıldığında ise, normsuzluğu ortaya çıkaran asıl neden bireyin amaç, beklenti ve değerlerinin örgüt ile uyumsuzluğudur (Holcomb-McCoy, 2004; Aytaç, 2005).

Normsuzluk, bireyin sosyal yaşam içerisinde karışıklık, düzensizlik, kararsızlık, kargaşa ve belirsizlik içine düşmesidir. Bireyin yaşadığı sosyal yaşam içindeki yaşam koşullarını belirleyen normlara ve sosyal kurallara uygun bir şekilde hareket etmemesi normsuzluk olarak tanımlanmaktadır (Çilesiz, 2014; Akyıldız ve Dulupçu, 2003). Normsuzluk amaçsızlık, hayata yön veren değerlerden yoksunluk ve kuralların çatışmasından meydana gelmektedir. Buna göre birey kendi içgüdüleri ile inançlarının kendisine öğrettiği kurallar arasında ikilemede kaldığında normsuzluk yaşayacaktır (Dean, 1961).

#### **1.9.8. Topluma Yabancılaşma Boyutu**

Seeman (1959) topluma yabancılaşma boyutunu, “ *toplum tarafından yüksek değer biçilen amaçlar ve inançlara daha az bir önem atfetmek*” şeklinde tanımlamıştır. Bireyler topluma yabancılaşma hissine sahip olduklarında kendilerini sosyal çevreden geri çekmekte ya da sosyal çevre onları dışlamış olabilir. Topluma yabancılaşma bireyin içinde bulunduğu çevreden uzaklaşarak, başkaları ile olan ilişkilerini azaltması ya da onlarla ilişki kurmaktan kaçınmasıdır. Topluma yabancılaşma duygusuna sahip olan bireyler, toplumsal kuralları bilinçli olarak sahiplenmemekte ve sosyal kurallara karşı davranışlar sergilemektedirler (Seeman, 1959; Elma, 2003; Yılmaz ve Sarpkaya, 2009).

Topluma yabancılaşma sonucunda bireyler çevresi ile bağlarının koparmakta ve sonuç olarak yalnızlık, anksiyete ve güvensizlik duygusu yaşamaktadırlar. (O'Donohue ve Nelson, 2014). Ayrıca topluma yabancılaşma hissi bireylerin bir başkası ile anlamlı ilişkiler kurmasını engellemesine ek olarak bireylerin birbirleri ile etkin bir şekilde iletişim kurmasını da engellemektedir. Topluma yabancılaşma işgörenin kendini çalışma arkadaşlarından, liderlerinden, üstlerinden, örgüt kültüründen soyutlamasına neden olabilmektedir (Sayü, 2014, Yetiş, 2013).

### 1.9.9. Kendine Yabancılaşma

Seeman (1959)'a göre kendine yabancılaşma, bireyin kendini yabancı bir varlık olarak hissetmesi olarak tanımlanmaktadır ve birey kendine yabancılaştığında kendini araç haline dönüştürmekte ve yabancılaşmaktadır. Seeman (1959) kendine yabancılaşmayı, *“kişinin (başka bir sebep olmaksızın) yalnızca yapmaktan mutlu olabileceği aktiviteler bulma konusundaki yetersizliği”* olarak tanımaktadır. Örneğin işgörenin yaptığı iş ile değil, yalnızca aldığı maaşla tatmin olması kendine yabancılaşmasının bir göstergesi olmaktadır.

Kendine yabancılaşma, işgörenin yalnızca hayatını sürdürme aracı olarak gördüğü bir işte çalışması sonucu oluşan bir olgudur. Söz konusu iş işgörenin gözünde, kendisine kontrol ve güç alanı tanımayan, becerilerini göstermesine ve kişisel gelişimine imkân vermeyen, iş yerinde geçirilen zamanı ağırlaştıracak kadar monoton, sıkıcı ve sahip olmak istediği mesleki kimliği kendisine sağlayamayan bir iştir. Bu durumda işçi, kendini işi ile ifade edememekte, kendini geliştirememekte ve gerçekleştirememektedir (Blauner, 1964: 29'dan akt. Cotgrove, 1972).

### 1.10. İŞE YABANCILAŞMA

Blauner (1964)' e göre işe yabancılaşma kavramı *“işin; özerklik, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendini gerçekleştirme gibi işgörenin insan olarak değerini ortaya koyan koşulların ve ortamın sağlanamaması”* olarak tanımlanmaktadır. İşe yabancılaşma işgörenlerin kariyer hedeflerinden uzaklaşarak profesyonel kurallara uyum sağlayamamalarından oluşan olumsuz duygular olarak da tanımlanabilir. Kanungo (1982) işe yabancılaşmayı *“işgörenler arasındaki çeşitli iş sonuçlarına karşı memnun olmamaya neden olan psikolojik bir durum”* olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak, işte doğru davranmanın, iş tatmini, performans, işten ayrılma niyeti gibi diğer iş tutumlarını etkileyebileceği varsayılmaktadır.

İşe yabancılaşma kısaca, iş görenin işini anlamsız bulması; örgütünde kurduğu ilişkilerden doyum sağlayamaması; kendisini yalnız, yetersiz, güçsüz görmesi; geleceğe ilişkin umutlarını yitirmesi ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak algılaması biçiminde tanımlanmaktadır (Elma, 2003). İşe yabancılaşma örgütlerde

doğrudan işgörenlerin performans ve verimliliğini etkilediği için yöneticiler açısından oldukça önemli bir sorun olmaktadır. İşgörenler işlerine karşı yabancılaştıklarında yaptıkları işe karşı güvensizlik ve isteksizlik duymakta, yaptıkları işin topluma yararı olmadığını düşünerek yeni bir iş arama ya da sektör değiştirme eğilimine girebilirler (Aiken ve Hage, 1966).

### **1.11. İŞE YABANCILAŞMANIN NEDENLERİ**

İşe yabancılaşma kavramı, sadece işgörenin kendisi ile çatışması nedeniyle olmamakta aynı zamanda dış faktör tarafından da etkilenmektedir. Örgütlerde yapılan işin durumu yani monoton, sıkıcı ve kötü çalışma koşulları, işgörenlerin yaptığı işe anlam verememesi, yaptığı iş üzerinde kontrolünün olmaması, kariyer beklentisi, işinde gelişme fırsatlarının olmaması, işin kolay olması, olumsuz çalışma şartları vb. neden işgörenin işinde yabancılaşmasına sebep olmaktadır. İşgörenlerin işlerine yabancılaşmalarına sebep olabilecek unsurlar bu başlık altında açıklanmıştır.

#### **1.11.1. İşe Yabancılaşmaya Yol Açan Çevresel Etmenler**

İşe yabancılaşmaya neden olan faktörler arasında; ekonomik yapı, teknolojik yapı, toplumsal ve kültürel yapı, politik ve hukuki yapı, sanayileşme ve kentleşme, sendikal faaliyetler ve kitle iletişim araçları çevresel faktörler arasında sayılabilir.

- *Ekonomik yapı:* Ekonomik faktörler hükümet politikaları ve örgütün kuruluş politikalarına göre değişebilir. Ekonomik faktörlerin değişimi örgütlerde ve çalışma usüllerinde farklı sonuçlar meydana getirebilir. Ülkede yaşanan enflasyon, işçilik maliyetleri, vergiler, faiz oranları vb. ekonomik etkiler doğrudan veya dolaylı olarak işgörenlerin sosyo-ekonomik durumlarını etkilemektedir. Ekonomide yaşanan gelişmeler nedeniyle işgörenlerin maaşı artabilir ya da maaşı azalabilir. Bu nedenle işgören belirsizlik korkusunun üstesinden gelebilmek için daha fazla çalışmaya eğilimlidir. İşgörenin işine karşı hissetmiş olduğu endişe, iş tatmini ya da tatminsizliği, tükenmişlik, gibi durumlar işgörenin işine karşı yabancılaşma hissini arttırabilecektir (Şimşek, Akgemci ve Çelik., 2001)

- *Teknolojik Gelişmeler:* Sanayi devriminden sonra meydana gelen makineleşme ile birlikte makinelerin yoğun bir şekilde kullanılması işgörenlerin yaptıkları işlerde hakimiyetlerini yitirmelerine ve işgörenlerin makinelerin bir uzantısı haline gelmesine sebep olmuştur. Sanayi devrimi sonucunda insanların yaptığı işin yerini makinelerin almasıyla bireylerin daha fazla boş zaman elde edecekleri düşünülmüştür. Ancak beklenenin aksine bireyler makinelerin bir parçası haline gelerek kendi kendilerine yabancılaşmışlardır (Pars, 1982, Duncan, 2007; Şimşek, Akgemci ve Çelik., 2001).
- *Toplumsal ve Kültürel Yapı:* Medeni yaşama uyum sağlayabilmek içintoplumun değer yargıları, yaşam biçimlerindeki gelişmeler, gelenek-görenek ve ahlaki değerlerin zamanla gelişmesi, aile yapısı ya da aile bireylerinin sorunları gibi durumlar toplumsal ve kültürel yapıda meydana gelen değişimler yabancılaşmaya sebep olan faktörler arasındadır. Ayrıca bir ülkedeki yaşanan siyasi belirsizlikler, siyasi istikrarsızlığın olması, politik hayatta yaşanan gelişmeler sonucunda yaşanan belirsizliklerin işsizliğe neden olması bunun sonucunda ülkede yaşayan insanların yarından endişe duyması ve korku içinde yaşamaları yabancılaşmaya sebep olmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2006).

### 1.11.2. İşe Yabancılaşmaya Yol Açan Örgütsel Etmenler

Örgütlerde işe yabancılaşmayasebep olan örgütsel etmenleri Şimşek Şimşek, Akgemci ve Çelik, (2006) ve Demirel ve Ünal (2010) örgütün büyüklüğü, yönetim tarzı, işgörenlerin rollerindeki belirsizlik, çatışma, yetki ve sorumluluk düzeyi, yönetime katılma, yönetimin anlayışı, kariyer engelleri, üretim biçimi, işbölümü, çalışma koşulları, örgüt kültürüne ait unsurlar etkilemektedir.

- *Örgüt Yapısı:* İşgörenlerin çalıştığı örgütün bürokratik yapısı işgörenin özgürce hareket etmesine ve fikirlerini söylemesine engel olabilmektedir. Bu da kişinin yaratıcı düşünme yeteneğini engelleyerek kişinin benliğinde uzaklaşmasına ve bunalıma girmesine sebep olabilmektedir. Ayrıca yabancılaşma örgüt içinde merkezi kararların alınması, sıkı politika ve

prosedürler, vb. durumlarda da ortaya çıkmaktadır (Sarros, Tanewski, Winter, Santora ve Densten 2002).

- *İş Bölümü:* Teknolojideki gelişme ile birlikte meydana gelen iş bölümü ve uzmanlaşma işgörenlerin işe yabancılaşma algılarını arttırmaktadır (Shepard, 1973). Örgütlerde meydana gelen iş bölümü ve uzmanlaşma süreci beraberinde yaşamını işçilik emeği ile devam ettiren insanları birkaç basit operasyonda uzmanlaştırarak onları bununla sınırlı kılar. Sadece belirli bir alanda uzman olan işgörenler yaratıcılık ve sorunlarla başa çıkabilme yeteneklerini geliştirecekleri bir alan bulamayabilirler bu da işgörenlerin işe yabancılaşmasına sebep olabilir (Arslan ve Güzel, 2016).
- *Çalışma Koşulları:* İşletme tarafından işgörelere sunulan fiziki, ekonomik, sosyal imkanların hepsi çalışma koşullarını oluşturmaktadır. İyi olmayan çalışma koşulları örgütlerde verimsizlik, işe yabancılaşma ve iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Örgütlerde ücret ve çalışma süresi işgörelere psikolojisini etkileyen en önemli unsurlar olmaktadır. İşletmelerde kayıt dışı istihdam, uzun saatler ve aynı işte sürekli çalışmak işgörelere işe yabancılaşmasına neden olmaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004).
- *İnanç, Tutum ve Değerler:* Örgütlerde örgüt kültürünü geliştirmek için kullanılan inanç, tutum ve değerler mitler, ritüeller, hikayeler, efsaneler ve örgütsel değerler kullanılarak işgörelere aksettirmeye çalışılır. Örgütlerde önemli olan olayları gösteren bu değerler örgütün yapısı ve işgörelere psikolojisi hakkında bilgi vermektedir. İşgörelere değerleri ile uyum göstermeyen örgütsel değerler iş tatminsizliği, örgütsel bağlılıkta azalma, işe yabancılaşma gibi davranışlara sebebiyet vermektedir (Yumuk, 2011).

İşgörelere işe yabancılaşmasına sebep olan birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar aşağıda özetlenmektedir (Başaran, 1998):

- İşlerinde işlerin uzmanlık esasına göre bölümlendirilmesi işgörenlere işin bütünü yerine küçük bir parçasının üretimini görme imkanı vermesi işgörenin yaratıcılığını geliştirmesini engellemiştir.
- İşe yabancılaşan işgörenler ne üretim yaptığı araçları ne de ürettiği ürünü sahiplenebilmektedir. İşgörenler üretimin tek bir kısmına dahil olabildikleri için işgörenler nihai ürünü sahiplenememektedirler.
- Teknoloji ile birlikte işgörenlerin makineleri daha fazla kullanmak durumunda kalmaları işgörenin kendini denetleme imkanını elinden alarak, denetimi makinelere bırakmıştır.
- İşgörenler örgütün denetimi altına girerek kendi geleceği hakkında karar verme yetkisi elinden alınmıştır. Bu de işgörenlerin olaylar karşısında pasif kalmasına sebep olmaktadır.

İşe yabancılaşan işgörenler stres ve tatminsizlik yaşamakta ve bunun sonucunda da işi bırakma, devamsızlık, vb. davranışlarında bulunmaktadırlar. İşgörenlerin üretkenliği ve motivasyonun düşmesi, örgütsel bağlılığın azalmasına, işe olan ilginin azalması, iş tatmininin düşmesi, işgören devir oranının artmasına sebep olacaktır (Tutar, 2010).

### **1.12. İŞE YABANCILAŞMANIN SONUÇLARI**

İşe yabancılaşma üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde işe yabancılaşmanın birçok örgütsel sonucu olduğu görülmektedir. Chiaburu, Thundiyil ve Wang (2014) tarafından yapılan meta analiz çalışmasına göre işe yabancılaşma sonucunda işgörenlerde; iş güvensizliği, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, alkol bağımlılığı ve iş performansının işe yabancılaşma sonucu ortaya çıktığını tespit etmişlerdir. İşe yabancılaşma ile ilgili literatür incelendiğinde işe yabancılaşmanın en önemli sonuçlarından biri iş tatminsizliği olmaktadır. İşe yabancılaşmış bir işgörenin işinden uzaklaşması sonucunda kendini örgütün bir parçası hissedememekte, örgüte karşı olumsuz hisler hissetmekte bu da işgörenin performans ve verimliliğine yansiyarak iş tatmini algısını değiştirmektedir (Hofstede, 1972; Turan ve Parsak, 2011; Shepard, 1973; Yalçın ve Koyuncu, 2014).

İşe yabancılaşma sonucunda işgörenlerde yaratıcılık yeteneğinin kaybolması, zihinsel bozukluklar, toplumsal ilişkilerden kaçınma, yaşama karşı ilgisizlik, uyuşturucu ve

intihar eğilimi, düzensiz yaşam ve kötü ilişkiler, toplumun değer yargılarına ve normlarına ilgisizlik ya da karşıtlık, aşırı bencillik, boyun eğme, teslimiyetçilik, sorgulamaksızın kabullenme ve kadercilik gibi kişilik özellikleri gözlenebilir. Kendisine ve mesleğine yabancılaşan birey, işinde kendisini mutsuz hissederek, fiziksel ve zihinsel yönden kendini geliştirmeye çalışmaz, çalışmalarını basit birer doğal zorunluluk olarak algılamaya başlar (Çevik, 2009, s.15). Ayrıca işe yabancılaşan bireyler kendilerini davranışlarındadaha endişeli, daha az mantıklı, kendini gerçekleştirme konusunda isteksiz olarak görmektedirler. (Korman, Wittig-Berman ve Lang, 1981, s.346) .

İşe yabancılaşma, bireysel düzeyde, zihinsel rahatsızlık, iş tatminsizliği, iş stresi, depresyon ve diğer birçok psikolojik rahatsızlıklarla ortaya çıkmaktadır. Toplumsal ve örgütsel açıdan, düşük üretkenlik, bozuk moral ve ahlaki değerler, yüksek düzeyde işgücü devri ve işten kaçma ile hastalıklar veya rahatsızlıklar gibi mesela artan suç oranları, sağlık ve sosyal güvenlik maliyetlerinde artış, iş yavaşlatma ve grevler nedeniyle baskı altına alınmış bir ekonomi biçiminde karşımıza çıkmaktadır (Kanungo, 1992).

İşe yabancılaşmanın sonuçlarını özetlemek gerekirse, işe yabancılaşan işgörenler örgütte kendini mutsuz hisseder ve yaptığı işi zorunluluk olarak algılar. Örgütün kendine verdiği örgütsel ve toplumsal konumu, saygınlığı reddeder. İşini hayatının bir parçası olarak görmemeye, işinden özel yaşamında söz etmemeye çalışır. Örgüt yönetimine ve etkinliklerine, görevi dışındaki tüm işlere arkasını döner. Örgütü ve işi ile gurur duymaz. Örgüt dışında kendine doyum kaynakları arar. Çalışma ortamına yabancılaşan birey, işinden sıkılmakta; iş yaşamından kalan zamanında yaptığı etkinlikler ona zevk vermemekte ve bu kısır döngü onu tüketmektedir (Mercan, 2006: 40).

Doğal olarak yabancılaşan iş görenin davranışları, iş yerindeki üretim sürecini ve hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. İşe yabancılaşma neticesinde iş görenler ve örgütler üzerinde gündeme gelebilecek sorunları giderebilmek için örgüt yönetimlerinde kullanılması gereken bazı yöntemlere aşağıdaki başlıklarda yer verilecektir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın bağımlı değişkeni tükenmişlik kavramı açıklanmıştır. İlk olarak, tükenmişlik kavramının tanımı, tükenmişlik yaklaşımları, tükenmişliğin boyutları, tükenmişliği etkileyen faktörler ve tükenmişliğin sonuçları açıklanmıştır.

#### 2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik kavramına yönelik ilk çalışmalar Freudenberger tarafından (1974,1975) yıllarında yapılmış ve tükenmişlik kavramı ilk olarak hizmet sektöründe çalışan işgörenler açısından ele alınmıştır. Freudenberger (1974)'e göre tükenmişlik çalışma baskılarından işgörenin yıpranmasıdır. Miller (2000)'e göre tükenmişlik, günlük iş koşullarının işgörelere zarar vermesi sonucunda oluşan kronik bir durumdur. Freudenberger (1974) tükenmişliği “*başarısız olma, enerji ve gücün azalması, kişinin yıpranması veya bir türlü karşılanamayan ve tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin içinde meydana gelen durum*” olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkarak tükenmişliğin kişiyi hem ruhsal hem de fiziksel anlamda tükettiğini söylenebılır.

Pinnes ve Aronson'ın (1988: 84) çalışmasında ise tükenmişlik, bireyin iş yaşamındaki motivasyon düşüklüğü ve buna bağlı olarak yaşadığı iş tatminsizliğinin ve amaç kaybına uğramanın bir sonucu olarak değerlendirilmiştir. Yazar tükenmişliği “*sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumu*” olarak ifade etmiştir. Bir diğer tanıma göre ise tükenmişlik “*sürekli güçlü strese maruz kalmaktan kaynaklanan düşük öz saygı veya öz yeterlilik duyguları ile birleşen duygusal, fiziksel ve zihinsel rahatsızlıklardır*” (Akbolat ve Işık, 2008: 230).

Freudenberger (1974)'den sonra Maslach ve Jackson'ın (1981) çalışmalarında tükenmişliği bir tür psikolojik hastalık olarak değerlendirmişlerdir ve *“İnsanlarla çalışmayı gerektiren işlerde çalışan işgörenlerde görülen, duygusal tükenme ve olumsuz düşüncelere kapılma şeklinde meydana gelen bir sendrom”* olarak tanımlamıştır. Maslach ve Jackson (1981)'e göre tükenmişlik, işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan işgörenlerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımalarıdır. Ayrıca tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı duygusu olmak üzere üç alt boyut altında ele almıştır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Maslach ve Jackson, 1981 ).

Cherniss (1980), tükenmişliği iş ile ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, çalışanın davranış ve alışkanlıklarını olumsuz yönde etkileyen bir süreç olarak tanımlamıştır (Akt. Polatçı, 2007: 4). Pearlman ve Hartman (1982) tükenmişlik kavramını işgörenin başarısız olması, duygusal tükenmesi, yaratıcılığını kaybetmesi, işine olan bağlılığını kaybetmesi, müşterilere, çalışma arkadaşlarına, işine ve iş yerine yabancılaşması, kronik bir şekilde stres yaşaması ve bunun sonucunda fiziksel ve duygusal olarak hem müşterilere hem de kendisine karşı uygun olmayan davranışlar sergilemesi olarak tanımlamışlardır (Pearlman ve Hartman (1982)'den Akt. Cordes and Dougherty, 1993).

Tükenmişlik kavramının 1970'li yıllardan itibaren birçok araştırmacı tarafından ele alındığı görülmektedir. 1970'lerden günümüze kadar olan dönemden farklı yaklaşımlar ve farklı yöntemler geliştirilmiştir. Tükenmişlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) tarafından iki dönemde kategorize edilerek özetlenmiştir. Öncül dönem ve deneysel dönem olarak isimlendirdikleri bu dönemlerde yapılan çalışmalar aşağıda verilmiştir. Öncül dönemde yapılan araştırmalar iş yerindeki duyguları araştıran sosyal ve klinik psikolog olan Freudenberger (1974) ve Maslach (1976) tarafından yapılmıştır. tükenmişlik ile ilgili yapılan öncül çalışmalarda röportaj, vaka incelemesi, gözlem ilgili kalitatif çalışmalar yapılmıştır.

Deneysel ya da amprik çalışmaların yapıldığı dönemde ise öncül dönemde yapılan çalışmalarda tükenmişlik kavramını ölçmeye yönelik bir ölçme aracı geliştirme gereksinimi hissedildi bu dönemde Maslach ve Jackson (1981) tarafından tükenmişliği ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993: 631). 1980’li yıllarda tükenmişlik üzerine daha sistematik ve deneysel çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Daha büyük kitleler üzerinde anket ve araştırma metotları kullanılarak yapılan çalışmalarla, konu daha nicel hale getirilmiştir. Bu dönemde tükenmişlik iş stresinin bir türü olarak görülmüş ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ve personel devir hızı gibi konularla ilişkilendirilmiştir. 1990’lı yıllarda ise tükenmişlik hizmet ve eğitim sektörü dışındaki meslekleri de kapsayacak şekilde geliştirilmiştir. Örgütsel faktörler ile tükenmişliğin boyutları arasındaki kompleks ilişki, yapısal bir model oluşturulmasını sağlamıştır. Konu hakkında yapılan çalışmalar öncelikle tükenmişlik ile bireyin iş çevresi arasındaki ilişkinin, daha sonra da tükenmişlik ile bireyin düşünce ve duyguları arasındaki ilişkinin belirlenmesi üzerine olmuştur (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 401).

## **2.2. TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR**

Tükenmişlik ile ilgili literatür incelendiğinde, tükenmişliği oluşması ve nedenlerini açıklamak için farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Bu yaklaşımlardan Freudenberger (1974), Maslach (1981), Cherniss (1980), Pines (1988), Edelwich ve Brodsky (1980), Golembiewski (1984) ve Pearlman ve Hartman (1982) tarafından geliştirilen yaklaşımlar aşağıda incelenmiştir.

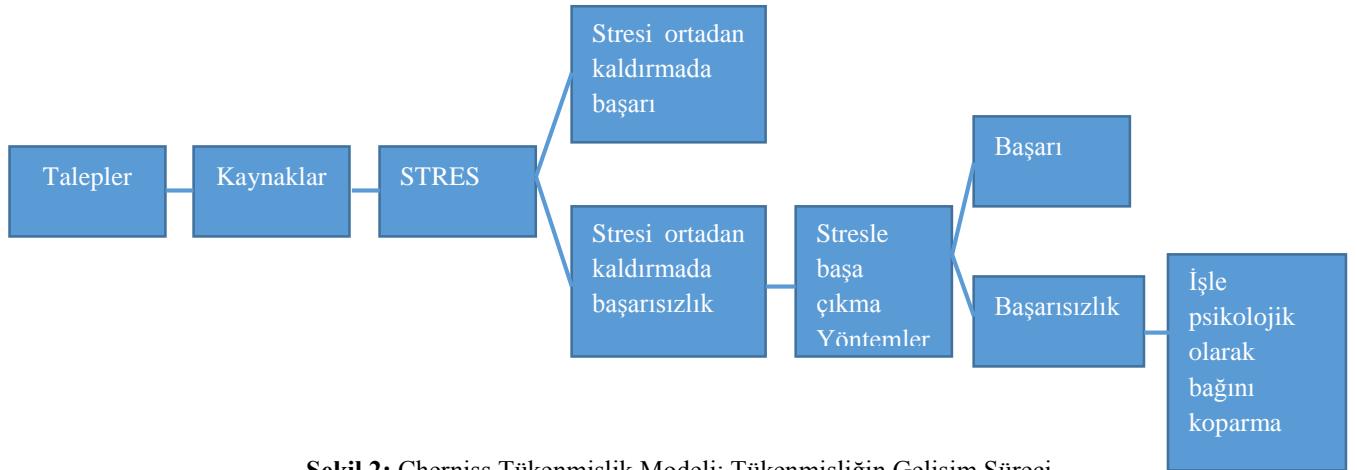
### **2.2.1. Freudenberger’in Tükenmişlik Yaklaşımı (1974)**

Freudenberger (1974) tarafından sağlık çalışanları üzerine yapılan bir çalışma sonucunda ortaya atılmıştır. Bir sağlık kurumunda psikiyatrist olarak çalışan Freudenberger, birlikte çalıştığı gönüllülerin giderek duygusal olarak tükendiklerini, bağlılık ve motivasyon kaybı yaşadıklarını gözlemlemiş ve psikolojik tükenme halini ifade etmek için tükenmişlik kavramını kullanmıştır (Maslach ve Schaufeli, 1993).Freudenberger (1974) çalışmasında sağlık çalışanlarında gördüğü aşırı yorgunluk, iş bırakma eğilimi ve hayal kırıklığı durumlarını tespiti sonucunda tükenmişlik yaşadıklarını söylemiştir (Ulutaş, 2015; Sevim, 2011).

Freudenberger (1974)'e göre tükenmişlik enerji ve güç kaynakları üzerindeki aşırı talepten kaynaklanan başarısızlık, aşınma ve bitkinlik duygularının bir araya gelmesi sonucu oluşmaktadır. Freudenberger yaptığı araştırmada, tükenmişlik yaşayan bireylerin iş motivasyonlarını ve işe bağlılıklarını kaybettikleri sonucuna ulaşmıştır (Yıldız, 2015; Sevim,2011; Sürgevil, Fettahlıoğlu, Gücenmez, Budak ve Budak., 2007; Ulutaş, 2015; Küçüközel, 2006). Freudenberger (1976) tükenmişliğin fiziksel, duygusal belirtileri olduğunu söylemiştir. Tükenmişliğin fiziksel belirtileri; bitkinlik, yorgunluk hissi, kronik baş ağrıları, mide ve bağırsak rahatsızlığı; duygusal belirtileri ise çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklardır. Tükenmişliğin ilerleyen safhalarında ise güvensizlik, paranoya, değişime tahammül edememe gibi durumlar olduğunu söylemiştir (Freudenberger, 1976).

### **2.2.2. Cherniss'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1980)**

Cherniss (1980) tükenmişliğin zaman içinde ortaya çıkabilen bir süreç olduğunu ileri sürmüş ve bununla ilgili bir model geliştirmiştir. Cherniss (1980)'in tükenmişlik yaklaşımına göre tükenmişliğin temelinde işgörenin iş talepleri ile başa çıkamamasından kaynaklanan stres yatmaktadır. Cherniss (1995) tükenmişliği “*aşırı adanmışlık hastalığı*” olarak tanımlamaktadır. Ona göre tükenme, toplumsal bağların ilerleyici şekilde gücünü kaybetmesine bağlı olabileceği gibi, bu durumun artan oranlarda mesleki ilgi talebi doğurduğunu ve yine buna yönelik hizmet alanlarında artan toplumsal denetimin güven ve destek azalmasına eşlik ettiğini ifade etmektedir (Özçınar, 2005). Cherniss (1981) Tükenmişlik modelini Şekil 2'deki gibi şematize etmiştir (Sürgevil, 2006:26).



**Şekil 2:** Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci

**Kaynak:** Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Nobel Yayın.

Cherniss (1980) modeline göre şekil 2’de görüldüğü gibi tükenmişlik bir süreç sonunda olmaktadır. Bu modele göre tükenmişlik, indirgenmiş hedefler, işin sonuçlarıyla ilgili daha az kişisel sorumluluk duyma, idealizmde azalma işe yabancılaşma ve bireysel çıkar beklentisinin artması gibi olumsuz değişimleri kapsamaktadır. İşgörenin olumsuz tutumlarında değişim artması, işgörenin problemler ile başa çıkabilme şeklini ya da problemleri çözebilmede yetersiz kaldığını göstermektedir. Cherniss (1980)’in modeline göre tükenmişlik üç değişkenden etkilenmektedir. Bunlar iş ortamı (iş yükü, liderlik, kontrol, otonomi, oryantasyon, liderlik), stres kaynakları ve bireysel faktörler (demografik özellikler, kariyer hedefleri, vb)dir (Burke ve Greenglass, 1995). Modeldeki sürecin sonunda işgörenlerde; motivasyon eksikliği, müşteri, iş arkadaşları, yöneticilere ve işine karşı olumsuz tutumlar geliştirme, iş yaşamına karşı hedeflerin azalması ve iş tatminsizliği gibi durumlar yaşanmaktadır.

### 2.2.3. Maslach’ın Tükenmişlik Yaklaşımı (1981)

Maslach’ın tükenmişlik modeli literatürde en çok kabul gören yaklaşım olmaktadır. Maslach (1976) ilk çalışmalarında tükenmişliğe neden olan faktörleri; aşırı iş yükü, kontrol eksikliği, ödüllendirme yetersizliği, topluluk ilişkisinin kesilmesi, dürüst olmama ve değerler çatışması olarak altı grupta toplamıştır. Daha sonra Maslach ve Jackson (1981) yaptıkları çalışmada tükenmişliği üç boyutta ele almışlardır. Ona göre tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel

başarı hissinden meydana gelmektedir. Maslach'ın modeline göre tükenmişlik süreci duygusal tükenme ile ortaya çıkmaktadır. İşgören duygusal olarak tükenme hissettiğinde, bununla baş edebilmek için duygusal kaynaklarını tüketen iş ile ilgili buna sebep olan her şeyle ilişkisini keserek araya mesafe koyar. Bunun sonucunda duyarsızlaşma meydana gelir ve işgören mevcut durum ile beklentileri arasında bir uyumsuzluk olduğunun farkına varır. Bu durum da kişisel başarısızlık hissinde artışa sebep olur (Maslach ve Jackson, 1981; Lewin ve Sager, 2007; Girgin ve Baysal, 2005). Maslach'ın tükenmişlik ile ilgili ölçeği bu çalışmada temel alındığı için Maslach'ın tükenmişlik boyutları ayrı başlık altında açıklanacaktır.

#### **2.2.4. Pines'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1988)**

Pines(1988)'in tükenmişlik modeline göre, fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu işgörenleri duygusal anlamda sürekli tüketen ortamları meydana getirmektedir (Sürgevil, 2006). Onların modeline göre tükenmişliğin ortaya çıkmasındaki temel faktör bireylerin yaşamlarını anlamlı kılmak istemeleri ve yaptıkları işin faydalı ve önemli olduğuna inanma ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır (Pines, 1988'den akt. Polatçı, 2007).

Pines ve Aranson (1988) tükenmişlik ile birlikte bazı belirtilerin ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Bu belirtiler, kronik yorgunluk, enerji azalması, çaresizlik, umutsuzluk, hayal kırıklığı, işine yaşama ve kendine karşı olumsuz tutumlardır (Akt. Yıldırım, 2008). Pines ve Aranson (1988) un tükenmişlik sonucunda ortaya çıkabilecek belirtilere olan görüşlerinin Freudenberger (1974)'ün görüşleri ile paralel olduğu söylenebilir. Onlar da tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel belirtileri olduğunu söylemişlerdir.

Pines'e göre tükenmişliğin örgütsel açıdan bazı büyük sonuçları bulunmaktadır. İşinde uzman ve başarılı olan işgörenlerin kaybedilmesi en önemli sonuçlarından biridir. Pines'e göre işgörenler yeterli derecede motive edilebilirse yeterli derecede motive edilmeyen işgörelere göre daha az tükenmişlik hissedeceklerdir. (Sürgevil, Fettahlioğlu, Gücenmez, Budak ve Budak, 2007; Özgen, 2007).

### 2.2.5. Edelvich ve Brodsky'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1980)

Edelvich ve Brodsky (1980)'e göre tükenme, iş koşullarına bağlı olmak kaydıyla, enerji, amaç ve ilkelerin giderek kaybedilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Edelvich ve Brodsky (1980) yaklaşımında, özellikle hizmet işletmelerinde çalışan işgörenlerin mesleğine büyük umutlarla başlamaları ve bu beklentilerinin karşılanamaması zamanla işgörenlerin tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır (Küçüközel, 2007; Şanlı, 2006; Yıldırım, 1996).

Edelvich ve Brodsky (1980) modeline göre tükenmişlik idealist coşku, durgunluk, engellenme, duygusuzlaşma ve müdahale aşamalarından meydana gelmektedir. Bu aşamalar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Akt. Yıldırım, 1996; Sılığ, 2003; Baysal, 1995):

- *İdealist Coşku:* İşgörenin işe yeni başladığı dönemdir. Bu aşamada işgören enerjik, umutlu ve gerçekçi olmayan beklentilere sahiptir. İşgörenler ilk aşamada hizmet verdikleri insanlarla empati kurma, enerjilerini gereksiz biçimde harcamakta, işlerini yaşamlarının amacı olarak görmekte, işlerin kendilerine her şeyi sağlayacağı beklentisi içinde olmakta ve iş gereklerinin getirdiği sorumluluk ve faaliyet alanlarını tam olarak kestirememektedirler.
- *Durgunluk:* İşgörene işinin verdiği mutluluk uzun süre devam etmediği takdirde bu aşama başlamaktadır. Bu aşamada ilk aşamada işgörenin göstermiş olduğu enerji düşmekte ve motivasyonunda azalma görülmektedir. İşgören işiyle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşar ve bu durum devam ettikçe işinden soğumaya başlar. Bu aşamada işgörenin ilgisi iş dışındaki kavramlardan başka yönlere kaymaya başlar. İşgören daha fazla para kazanma, daha iyi yaşama, boş zamanlarını daha iyi değerlendirme gibi iş dışında değerlere önem vermeye başlamaktadır.
- *Engelleme:* Bu aşamada işgören yaptığı işin etkinliğini, işinin anlamını ve kendi değerlerini göz önünde bulundurarak işin sonuçlarını sorgulamaya başlar. İşgören zaman geçtikçe başarılı olma çabalarının yetersiz olduğu hissine kapılır.

- *Duygusuzlaşma:* İşgörenin işini yaparken engellenmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada işgören güvenli pozisyonunu korumaya yetecek, minimum ölçüde iş yaparak her türlü mücadeleden kaçınacaktır.
- *Müdahale:* Bu aşamatukenmişlik sürecinin son aşamasıdır. Müdahale aşaması diğer dört aşamaya verilen bir tepkidir. Müdahalenin anlamı ortamı terk etmek ya da yeniden yapılandırmaktır.

Edelwich ve Brodsky (1980)'in modeline göre tüm bu süreçleri yaşayan işgören son aşamada ya işinden ayrılacak ya da iş arkadaşları, yöneticileri ve müşterilerle olan ilişkilerini yeniden düzenleyecektir.

#### **2.2.6. Golembiewski ve Munzenrider'in Tükenmişlik Yaklaşımı (1984)**

Bu modele göre tükenmişlik iş yaşamında çeşitli sebeplerle ortaya çıkan duyarsızlaşma ile başlamaktadır. Duyarsızlaşma zaman içinde kişisel başarısının azalmasına ve bunun da yüksek seviyede duygusal tükenme yaşanmasına sebep olmaktadır. Golembiewski ve Munzenrider (1984) tükenmeyi, Maslach'ın modelinde olduğu gibi tükenmeyi duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma tanımlamıştır ve tükenmenin bu süreç sonunda olduğunu söylemiştir (Golembiewski ve Munzenrider, 1984).

#### **2.2.7. Pearlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Yaklaşımı (1982)**

Pearlman ve Hartman (1982)'e göre tükenmişlik, “*kronik duygusal strese verilen ve duygusal/fiziksel tükenme, iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı* içeren üç bileşenden oluşmaktadır (Sılıg, 2003).

Pearlman ve Hartman (1982) tükenmenin; “*durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu*” olmak üzere dört aşaması bulunmaktadır. Bu aşamalar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Baysal, 1995):

- *Durumun strese götürme derecesi:* Bu aşama hangi durumların strese yol açacağını göstermektedir. İşgöreni strese sevk eden durumların ilki bireyin beceri ve yetenekleridir, ikincisi ise bireyin işinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını



karşılama düzeyidir. Bu aşama stresin işgören ile örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.

- *Algılanan stres düzeyi:* Strese yol açan birçok durum kişinin kendini stres altında hissetmesi ile sonuçlanmayacağı için ilk aşamadan ikinci aşamaya geçiş için işgörenin rol ve örgüt değişkenlerine, kişiliğine ve geçmişine bakılmalıdır.
- *Strese verilen tepki:* Bu aşamada algılanan strese fizyolojik, bilişsel ve davranışsal tepkilerden hangisinin verileceğini kişisel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.
- *Strese verilen tepkinin sonucu:* Son aşamada kronik duygusal stres yaşanması sonucunda tükenmişlik meydana gelir. Tükenmişlik sonucunda, iş tatmini ya da iş düzeyinde değişimler olabilir. İşgörenin psikolojik ve fizyolojik sağlığında rahatsızlıklar meydana gelebilir. İşgören işini bırakabilir ya da işten atılabilir.

Pearlman ve Hartman (1982) tükenmişlik modeli de diğer modeller gibi duygusal anlamda stres hissedilen işgörenlerin stresin devam etmesi sonucunda tükenmişlik yaşayacaklarını söylemektedir. Tükenmişlik sonucunda da psikolojik ve fiziksel sağlıkta bozulmalar yaşanabileceği ve işgörenin işten ayrılma ya da atılma gibi sonuçlar olabileceği söylenmiştir.

### **2.3. TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI**

Tükenmişlik ile ilgili yaklaşımlar incelendiğinde ilk olarak Freudenberg (1974) yılında tükenmişliği sadece duygusal açıdan ele almıştır, daha sonra Maslach ve Jackson (1981)'de tükenmişliğin duygusal boyutuna duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutlarını eklemiştir. Tükenmişlik kavramını ölçülebilir bir düzeye getirdiği için Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılan boyutlandırma literatürde yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Tükenmişlik olgusu iş yaşamında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma olmak üzere üç alt başlık altında incelenmektedir. Bu çalışmada Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ölçek kullanıldığı için onlar tarafından yapılan boyutlanma dikkate alınmıştır. Tükenme duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır ve aşağıda bu boyutlar açıklanmıştır.

### **2.3.1. Duygusal Tükenme Boyutu**

Tükenmişlik kavramının en temel ve kişisel stres boyutu duygusal tükenmedir. Duygusal tükenme, duygusal anlamda tükenmiş olma durumunu ifade etmektedir. İşgörenler, kendilerini psikolojik olarak bitmiş ve daha fazla bir şey veremeyecek durumda hissederler (Maslach ve Jackson, 1981). Duygusal tükenme, yoğun çalışma temposuna karşı bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Duygusal tükenme, işgörenlerden yüksek düzeyde iş yapmaları için talepte bulunulduğunda ve işgörenlerin bu talebi karşılayamaması sonucunda yaşadığı gerginlik ve stresin bir sonucu olarak görülmektedir. Ayrıca işgörenin müşteri ile bire bir iletişim halinde olması, işin monoton olması, aşırı iş yükü, rol çatışması, iş stresi gibi faktörler arttığında daha fazla görülmektedir. (Dollard, Winefield, Winefield ve Jonge, 2000; Deery, Iverson ve Walsh, 2002; Rai, 2010).

### **2.3.2. Duyarsızlaşma Boyutu**

Duyarsızlaşma, işgörenlerin işe karşı isteklerini kaybettiklerinde, müşterilere karşı olumsuz duygular (alaycı tutum, küçümseme) sergileme, duygusuz ya da aşırı tepkili şekilde davranmayı ifade etmektedir. Genellikle duygusal tükenme yaşandıktan sonra meydana gelir ve duygusal tükenme yaşayan işgörenler kendilerini korumak için savunma mekanizması olarak bunu geliştirirler. Duyarsızlaşan işgörenler çevrelerine karşı kayıtsız bir tutum geliştirirler. Bunun sonrasında ise işlerinden uzaklaşarak, işi ile ilgili herkesle olan ilişkilerini asgari düzeye indirerek işi gereği karşılaştığı herkese nesne gibi davranır (Maslach ve Jackson, 1981; Cordes ve Dougherty, 1993; Maslach ve Goldberg, 1998).

### **2.3.3. Kişisel Başarı Hissi Boyutu**

Tükenmişliği son aşaması olan kişisel başarı hissinde işgören işinde kendisini olumsuz olarak değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Bu aşamada kişi işi ile ilgili yeterlilik, verimliliğinin ve performansının düştüğüne inanmaktadır. Duyarsızlaşma aşamasında işgören hizmet verdiği kişilere yönelik olumsuz değerlendirmelere sahipken bu aşamada kendini olumsuz anlamda değerlendirmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998: 64). İşgörenin işinde başarısız olduğu hissine kapılmasında kimsenin kendini

sevmediğine, ona güvenmediğine ve işi nedeniyle diğer insanlarla olan ilişkilerinde de yetersiz kaldığına dair inancı olmaktadır. Düşük kişisel başarı hissine sahip olan çalışanlar, kendilerine olan saygılarını da kaybetme sorunu yaşayabilmektedir. Bu kişiler çok yoğun bir şekilde çalıştıkları, harcadıkları çabanın karşılıksız kaldığı ve başarılarının değerlendirilmediği algısına sahiptirler. Bu durum bir süre sonra, harcanan çabanın kendileri açısından olumlu bir sonuç doğurmadığı hissiyle birleşerek daha fazla uğraş vermenin gereksiz olduğu düşüncesinin yerleşmesine yol açabilmektedir (Işıkhan, 2004; Izgar, 2001; Maslach ve Goldberg, 1998: 64).

### **2.3. TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER**

Literatür incelendiğinde tükenmişlik olgusuna etki eden faktörlerin bireysel ve örgütsel olarak ele alındığı görülmektedir. Tükenmişliğe neden olan bireysel faktörler; kişilik özellikleri, kişinin beklentileri, kontrol odağı ve demografik özelliklerdir. Örgütsel faktörler ise, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerlerdir (Maslach ve Leither, 2009).

#### **2.3.1. Tükenmişliğe Neden Olan Bireysel Faktörler**

Bireylerin tükenmesine neden olabilecek bireysel faktörler cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi demografik özellikler, kişilik özellikleri, kişinin kendi kendine yetebilme durumu ve kontrol odağı değişkenlerine bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Aşağıda bu başlıklar açıklanmıştır.

##### **2.3.1.1. Demografik Özellikler**

İşgörenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi demografik özellikleri tükenmişlik yaşamalarında etkili olabilmektedir.

- *Cinsiyet:* İşgörenlerin tükenmişlik yaşamalarında etkili olan faktörlerden birisi cinsiyet değişkeni olmaktadır. Tükenmişlik ve cinsiyet arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda (Maslach ve Jackson, 1981; Cordes ve Dougherty, 1993; Ergin; 1995; Berg, 1994; Buick ve Thomas, 2001; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001; Budak ve Sürgevil, 2005; Etzion ve Pines, 1986; Ergin, 1992; Altay ve Akgül, 2010). Cinsiyet ile tükenmişlik arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmaların dışında özellikle otel işletmelerinde çalışan

işgörenler üzerine çalışma yapan Bahar (2006) kadın işgörenlerin erkek işgörelere kıyasla, daha çok duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıklarını tespit etmiş ancak kişisel başarı boyutunda anlamlı bir ilişkiye ulaşamamıştır. Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre kadınların erkek işgörelere göre daha hassas yapıya sahip oldukları için iş hayatının sıkıntı ve zorluklarından daha fazla etkilendikleri görülmektedir. Bazı çalışmalarda cinsiyet ve tükenmişlik arasında bir ilişki olmadığı yönünde olmaktadır (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005; Polatçı, 2007; Azizoğlu ve Özyer, 2010; Ackerley, Burnell, Holder, Kurdek 1988; Raquepaw ve Miler, 1989; Kahill, 1986; Kalekin ve Fishman, 1986). Bu sonuçlardan yola çıkarak tükenmişlik ile cinsiyet arasında her zaman bir ilişki olmadığını ama koşullara göre farklılık olabileceğini söylemek mümkündür.

- *Yaş:* demografik değişkenler ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye bakıldığında yaş ile tükenmişlik arasında ilişkinin diğer değişkenlere göre daha tutarlı olduğu görülmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Yapılan çalışmalar incelendiğinde (Altay ve Akgül, 2010; Birdir ve Tepeci, 2003; Barutçu ve Serinkan, 2008) yaş ile tükenmişlik ve boyutları arasında negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda genellikle genç ve tecrübesiz işgörelerde, daha yaşlı ve tecrübeli olanlara göre tükenmişlik daha fazla görülmektedir. Çünkü işe yeni başlayan işgörelerin işleri hakkında çok daha fazla heyecan duymaları ve istekli olmaları daha fazla enerji ve çaba harcamalarına neden olmaktadır. İşinde kendilerini kanıtlamak isteyen işgörelers kısa zamanda başarı elde edeceklerine inandıkları için zamanla amaçlarına ulaşamadıklarında heyecanları azalır ve hayal kırıklığına uğralar bu da onları tükenmişliği sevk eder (Lee ve Ashforth, 1990).
- *Medeni Durum:* Medeni durum ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda evli işgörelersin evli olmayan işgörelere göre daha az tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalarda (Maslach ve Jackson, 1986; Seltzer ve Numerof, 1988) genellikle evli olmayanların evli olanlara ve çocuk sahibi olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir. Yaş ve cinsiyet değişkeni beraber ele alındığında evli olmayan

erkeklerin, evli olanlara göre daha fazla kendilerini tükenmiş hissettikleri görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1996; Maslach, Schaufeli ve Leiter 2001).

- *Eğitim Durumu:* Araştırmalar işgörenlerin eğitim düzeyi arttıkça daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir (Basım ve Şeşen 2006). Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001)'e göre, işgörenlerin eğitim düzeyleri arttıkça, stres yaratan durum ve sorumluluklarla karşılaşma olasılığı ve bireylerin geleceğe yönelik kariyer beklentileri artmakta bu durum ise, tükenmişliğe yol açmaktadır. Eğitim düzeyi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda (Lau, Yuen ve Chan, 2005; Dursun, 2000; Izgar, 2000) eğitim düzeyi arttıkça tükenmişliği daha çok yaşadığı sonucuna ulaşmaktadırlar.

### **2.3.1.2. Kontrol Odağı**

Kontrol odağı kavramını “kişilerin davranışları sonucunda olumlu ya da olumsuz olayların davranışlarının bir sonucu olarak görmesi ya da bu olayların şans, kader gibi dış etkenlerin etkisine bağlı olarak gerçekleştiğine dair inançları” olarak tanımlamaktadır (Rotter, 1966). Rotter (1966) kontrol odağını, kişilerin yaşamları içerisinde kendilerini etkileyen olumlu ya da olumsuz olayları, kendi yeterliliklerine, kişisel özelliklerine, dinamiklerine, kadere, talihe, farklı güçlere ya da başka insanlara bağlama ve yöneltme eğilimi olarak tanımlamaktadır. Bir kişilik özelliği olarak ele alınan kontrol odağı kavramının içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır (Başol ve Türkoğlu, 2009). Kişinin kontrol odağının içsel ya da dışsal olarak nitelendirilmesinde çevresel faktörler, eğitim düzeyi, dini inançları, kadercilik anlayışı, anne-baba yetiştirme tarzı gibi faktörler etkili olmaktadır (Durna ve Şentürk, 2012).

Rotter (1966)'a göre iç ve dış kontrol odağını kişilik özelliğine sahip kişiler birbirlerinden farklılık göstermektedirler. İç kontrol odağı, kişilerin hayatında yaşadığı olumlu ya da olumsuz şeylerin kontrolünün kendisinde olduğuna ve tüm yaşadıklarının sorumluluğunun kendisine ait olduğuna yönelik inancı iken dış kontrol odağı ise, kişilerin kendi davranışları ve bu davranışlarından meydana gelen sonuçları üzerinde kontrol sahibi olamadığına, hayatının ve yaşadığı olayların şanssızlık, talihsizlik, kader ve başka

insanlar gibi kendi dışındaki etmenlere bağı olduğu inancında olması olarak tanımlanmaktadır (Rotter, 1966; Dağ, 2002).Tükenmişlik ve kontrol odağı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, tükenmişliğin dış kontrol odaklı kişilerde, iç kontrol odaklı kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 410; Sarıkaya, 2007; Özdemir, 2009).

### **2.3.1.3. Kişinin Kendi Kendine Yetebilme Durumu**

İşgörenin örgüt tarafından istenilen sonuçlara ulaşabilmek için yerine getirmesi gereken eylemleri yapabilme yeteneğine dair olan inançları kendine yetebilme algısını oluşturmaktadır. Kendi kendine yetebildiğini düşünen işgörenlerin çalışma hayatında özgüveninin yüksek olması ve başarılı olmaları mümkün olmaktadır. Bu yapıdaki bireylerin başarıma hissini daha fazla olduğu ve iş süreçlerinde karşılaşılan sıkıntı ve zorluklarla mücadele edebilme yeteneklerinin daha gelişmiş olduğu söylenebilir. Bu durum, kendine yeterlilik algısı yüksek olan çalışanların iş yaşamında tükenmişlik hissini daha düşük düzeyde yaşamalarını sağlayabilmektedir (Sarıkaya, 2007; Başol ve Altay, 2009).

### **2.3.2. Tükenmişliğe Neden Olan Örgütsel Faktörler**

İşgörenlerin tükenmişlik hissetmesine neden olan örgütsel faktörler iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet ve değerler olmaktadır. Bu başlık altında işgörenleri tükenmişliğe sevk eden bu örgütsel faktörler kısaca açıklanmıştır.

- *İş Yükü:* Maslach ve Leiter (2005)'e göre iş yükü, işgörenin yapmakla yükümlü olduğu işin gerekliliklerinin işgörenin bunu karşılama kapasitesinin üzerinde olmasıdır. İşgörenlerin bir işi belirli bir zamanda bitirme zorunluluğu, işgörenin işin niteliklerine göre yetersiz kalması ve bunun yarattığı stres işgörenlerin tükenmişlik hissetmelerine neden olabilmektedir. Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu iş gruplarının ortak özelliği işgörenlerin aşırı iş yükü hissetmeleridir (Maslach ve Leiter, 2005; Izgar, 2001).
- *Kontrol:* İşi yapma biçimlerinin ve iş önceliklerinin belirlenmesi ve kaynakların kullanılması hakkında karar verme ile ilgili bir kavramdır. İşgörenlerin aşırı kontrolcü bir davranışta bulunmaları işgörenlerin bitkin

düşmelerine, yaptıkları işten soğumalarına, kendilerini yetersiz hissetmelerine ve özgüven eksikliğine yol açabilmektedir. Tüm bunlar ise işgörenlerin tükenmişlik hissetmelerine sebep olabilmektedir. Ancak işgörenler kendi işleri üzerinde herhangi bir kontrole sahip olmadıklarında da aşırı kontrol kadar tükenmişlik hissi yaşayabilmektedirler (Maslach ve Leiter, 2005; Uğurluoğlu, 2001).

- *Ödüller:* Bireyin örgüte yaptığı katkıların karşılığı olarak maddi ve manevi olarak örgüt tarafından takdir edilmesidir. Dolayısıyla, başarılı bir ödüllendirme sisteminin, işe yapılan katkıların yönetim tarafından fark edildiğini ve örgütün sahip olduğu değerlerin bir göstergesi olduğunu söylemek mümkündür. Ödüllendirmede çalışanın adalet algısı da ön plana çıkabilmektedir. Buna göre, işte çabaya karşılık verilen ödülün beklentileri karşılamaması ve ödüllendirmede kendisine haksızlık yapıldığı algısını taşıması durumunda, çalışanın işini anlamsız olarak görmesine, işinden memnun olmamasına ve buna bağlı olarak işine tükenmişlik hissiyle yaklaşmasına neden olabilmektedir. Ödüllendirme ve tükenmişlik ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda da, ödüllendirmenin gerek maddi gerekse kurumsal ve sosyal açıdan yetersiz kaldığı örgütlerde, çalışanın tükenmişlik hissine kapılmada daha hassas olduğuna yönelik sonuçlara ulaşılmıştır (Maslach ve Leiter, 2005; Chappell ve Novak, 1992; Glicken, 1983; Maslanka, 1996; Siefert, Jayaratne ve Chess, 1991).
- *Aidiyet:* Aidiyet, bazı insan gruplarına ait ve birlik olmanın algılanması ya da kişinin belirgin bir gruba duygusal katılımı (sosyal özdeşleşme) veya kişinin çalıştığı örgütle özdeşleşmesinin algılanması (örgütsel özdeşleşme) olarak tanımlanmaktadır. Örgütün sosyal çevresinin bir özelliğini yansıtan aidiyet duygusu, örgüt içerisinde bireyin sosyal destek ve iş birliği gibi olumlu kazanımlar elde ettiğini algılaması sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Özellikle, örgüt içerisindeki üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından yeterli sosyal desteği sağlayamayan ve bu kişilerle gerek formel gerekse informal iş birliği ve takım çalışması kuramayan çalışanların yaşadıkları özdeşleşememe sorununa bağlı olarak tükenmişliği daha fazla hissedebilecekleri söylenebilir (Maslach ve Leiter, 2005; Leiter ve Maslach, 2003).

- *Değerler*: Çalışma yaşamı bağlamında değerler konusu, çalışanın yer aldığı örgütün ve/veya mesleğinin gerektirdikleri ile kendi inanç, kanaat ve tutumlarının uyumlu olması kapsamında ele alınmaktadır (Altay, 2009: 6). Bu kavram, çalışan ve iş çevresi arasındaki uyum veya uyumsuzluk ilişkisi olarak da değerlendirilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Çalışanın sahip olduğu değerlere bağlı olarak işinden çeşitli beklentileri olabilmektedir. Bu beklentinin karşılanamaması durumunda, çalışan ve örgüt arasında değerler çatışması yaşanabilmektedir. Çalışan ve örgüt arasındaki değerler çatışmasının çözümlenememesinin ise, işe karşı kayıtsızlık ve isteksizlik duygularının artmasına bağlı olarak tükenmişliğe yol açabileceği ifade edilmektedir (Maslach ve Leiter, 2005: 501). Değerler ve tükenmişlik ilişkisinin incelendiği araştırmalarda da, değerler çatışmasının tükenmişliğin üç boyutu ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu (Leiter ve Harvie, 1997) ve çalışma yaşamında değerlerin tükenmişliğin ve örgütsel bağlılığın önemli düzeyde belirleyicisi olduğu (Leiter ve Maslach, 2005) tespit edilmiştir.

#### **2.4. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI**

Tükenmişlik sendromu bireylerin stres sonucunda yaşadığı psikolojik durumlara karşı verilen olumsuz tutumlardır. Tükenmişliğin bireysel, örgütsel ve ailevi açıdan yaratmış olduğu olumsuz sonuçları bulunmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993). Çünkü tükenmişlik kişiyi hem fiziksel hem de zihinsel anlamda olumsuz etkilediği için onun içinde bulunduğu herkesi doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir.

Tükenmişlik sendromu sonucunda bireyler sağlık problemleri, öz güven sorunları yaşamaktadırlar (Keser, 2009). Tükenmişlik sonucunda bireyler genel olarak, duygusal ve fiziksel yorgunluk hissetmekte, yaptığı iş sonucunda tükenmişlik hisseden işgörenler uykusuzluk, yorgunluk, mutsuzluk, baş ağrısı, kalp sıkışması, kilo değişimi, mide rahatsızlıkları gibi fiziksel sorunlar yaşayabilmektedir. Duygusal olarak ise, en çok hayal kırıklığı, depresyon, umutsuzluk, endişe, konsantrasyon eksikliği, kendini yetersiz hissetme gibi rahatsızlıklar yaşayabilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008; Togia, 2005).



Tükenmişliğin örgütsel anlamda da bazı sonuçları bulunmaktadır. Çünkü işgörenler bireysel olarak duygusal ve fiziksel tükenmişlik hissettiklerinde, örgütleri için de bazı etkileri olmaktadır. İşgörenler kendilerini tükenmiş olarak hissettiklerinde çalışma ortamlarına dolayısıyla işlerine ve iş yerlerine karşı yabancılaşmaktadırlar. Bunun sonucunda da işgörenler iş tatminsizliği, örgütsel bağlılığın azalması, performans azalması, devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinde artma gibi sonuçları olabilmektedir (Weisberg, 1994).

Tükenmişlik sonucunda işgörenlerin performanslarında düşmeler görülebilir ve bu da işgörenlerin vermiş oldukları hizmetin kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir. Bu da işletmeler için oldukça fazla maliyete sebep olmaktadır. İşgörenlerin tükenmişlik algılamasından sonra işe gelmeme, işi iş arkadaşına yükleme, işi önemsememe, ailesinden ve arkadaşlarından uzaklaşma, iş tatminsizliği, daha çok izin alma gibi sonuçları olabilmektedir. Ayrıca işgörenlerin ailelerine de tükenmişliğin sonuçları yansımaktadır. Ancak işgörenleri tükenmişliğe sevk eden faktörler zamana ve kişiye göre farklılık gösterebilmektedir (Maslach, vd., 2001; Sılığ, 2003; Örmen, 1993; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005; Girgin, 1995).

Tükenmişlik işgörenlerin sadece iş hayatına değil aynı zamanda aile hayatına da etki etmektedir. Fiziksel ve duygusal anlamdaki tükenme kişilerde çevrelerindeki insanlara karşı duyarsızlaşma yaşamalarına sebep olabilir. Duygusal açıdan kendini yorgun, gergin ve rahatsız hisseden biri ailesine sürekli işi ile ilgili şikayetlerini anlatacak ve ailesine onların beklediği ilgiyi gösteremeyecek ve zaman ayıramayacaktır. Aile üyeleri de kendileri yalnız ve ihmal edilmiş hissedeceklerdir (Maslach ve Zimbardo, 1982).

## **2.5. DUYGUSAL EMEK, TÜKENMİŞLİK VE İŞE YABANCILAŞMA ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Duygusal emek son yıllarda üzerinde çok fazla çalışılan bir konu haline gelmiş ve araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Bu çalışmaların bir kısmında duygusal emek olduğunu ampirik olarak ölçebilmek amacıyla ölçek geliştirme çalışmaları yapılmış bazı araştırmalar ise duygusal emeğin sonuçlarını incelemeye yönelik yapılmıştır.

Duygusal emek olgusu ile ilgili araştırmaların temeli olan çalışmayı Hochschild (1983) gerçekleştirmiş ve araştırmasını hostesler üzerinde gerçekleştirmiştir. Bu çalışmadan da anlaşıldığı üzere turizm sektörü gibi hizmet sektörünün içinde yer aldığı sektörlerde duygusal emek ve sonuçları oldukça önemlidir. Ancak yine literatür incelendiğinde duygusal emek ve onun sonuçları olan tükenmişlik ve işe yabancılaşmaya yönelik turizm işletmeleri üzerinde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada da turist rehberlerinin duygusal emek düzeylerinin tükenmişlik ve işe yabancılaşmaya yönelik olası sonuçları ele alınmıştır. Bu kısımda literatürde bu değişkenlerin turizm işletmeleri üzerinde yapılan uluslararası ve ulusal çalışmalara ve onların sonuçlarına yer verilmiştir.

Morris ve Feldman (1996) duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda tükenmişlik ile duygusal emek ve boyutları arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda tükenmişliğin duygusal emeğin bir sonucu olduğu tespit edilmiştir.

Kim (2008) otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapmış olduğu araştırmada duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal emek ile tükenmişlik arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çalışma bulgularına göre, yüzeysel davranış sergileyen işgörenlerin daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları tespit edilmiştir.

Lee ve Ok (2012) otel işletmelerinde yaptıkları çalışmada duygusal emek ile tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş ve bu değişkenler arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal emeğin boyutlarından duygusal çelişki ile tükenmişliğin boyutu olan duyarsızlaşma arasında pozitif, iş tatmini ile negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal emeğin diğer boyutu olan duygusal çaba ile kişisel başarı hissi ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulunmuştur.

Huang, Hailin ve Ying. (2001) tarafından yapılan çalışmada otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin misafirlere karşı gösterdikleri davranışların duygusal emeğe etkisi ve bunun tükenmişlikle olan ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, duygusal emeğin boyutu olan yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyle ve duyarsızlaşmayla pozitif yönlü, duygusal emeğin diğer bir boyutu olan samimi

davranış ile duygusal tükenme ile negatif, kişisel başarı hissi ile ise pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Duygusal emeğin bir diğer boyutu olan derinlemesine davranış boyutu ile tükenmişlik arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Lv, Xu ve Ji (2012) konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin duygusal emek ve duygusal tükenmişlik durumları üzerine yapmış oldukları çalışmada yüzeysel davranışın duygusal tükenmeyi pozitif yönde etkilediği; duygusal çabanın ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Shanker (2012) 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapmış oldukları çalışmada duygusal emek davranışı göstermenin işgörende tükenmişliğe neden olduğunu belirtmiştir.

Duygusal emek ve tükenmişlik değişkenlerini turist rehberleri üzerinde araştıran araştırmalar bulunmaktadır. Wong ve Wang (2009)'un turist rehberleri üzerinde yaptıkları nitel bir araştırmada turist rehberlerinin işlerini yerine getirirken, müşteri taleplerini karşılayabilmek için tur boyunca yoğun bir şekilde duygusal emek gerektiren davranışlarda bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre tur boyunca turist rehberleri müşterilere karşı, dost canlısı davranma, arkadaşlık kurma, nezaket, coşkulu davranma gibi duygusal davranışlar göstermelidirler. Bunun yanında öfkelenme, kızgınlık, sinirlenme gibi duygularını gizlemek zorunda kalmaktadırlar. Bunun da tur süresine ve turist sayısına bağlı olarak rehberlerin yaşadığı duygusal sıkıntıları arttırmakta ve onlarda iş tatminsizliği ve tükenmişlik gibi sonuçlara sebep olduğu ifade edilmiştir.

Turizm işletmelerinde duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen ulusal çalışmalar aşağıda sıralanmıştır.

Yıldız (2014) otelde çalışan işgörenler üzerine yaptığı çalışmada duygusal emek ile alt boyutlarından duygusal çelişkinin tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu, kişisel başarı hissi ile ise anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Duygusal emeğin diğer bir alt boyutu olan duygusal çabanın ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile anlamlı ve negatif, kişisel başarı hissi ile anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Ayrıca elde edilen bulgular doğrultusunda duygusal çelişki boyutunun işgörenler açısından daha olumsuz, duygusal çabanın ise daha olumlu sonuçlar sağlama ihtimalinin olduğu belirtilmiştir.

Yürür ve Ünlü (2011) yaptıkları araştırmada duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyet arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiş; buna karşın derinlemesine davranış ile işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Kaplan ve Ulutaş (2015) otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin etik iklim algılamalarının ve duygusal emek davranışlarının tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel başarı hissi boyutlarını etik iklim algılamalarını ve derin davranış etkilediği, ancak derin davranış ve yüzeysel davranış boyutlarının da duyarsızlaşma boyutunu etkilediği tespit edilmiştir.

Kaya ve Özhan (2012) tarafından yapılan bir çalışmada duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi turist rehberleri üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal emeğin sadece samimi davranış boyutunun tükenmişlik alt boyutlarından olan duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu saptamışlardır.

Duygusal emek ile işe yabancılaşma arasında kuramsal olarak bir ilişki ortaya konulmasına rağmen bu ilişkiyi ampirik olarak ele alan sadece tek bir çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmada Kaya ve Serçeoğlu (2013) hizmet sektörü çalışanlarına yönelik yapmış oldukları araştırmada duygusal emek ile işe yabancılaşma arasında aynı yönde ve anlamlı ilişkinin bulunduğunu saptamışlardır.

Kırıcı ve Özkoç (2017) turist rehberlerinin tükenmişlik düzeylerinin işe yabancılaşma eğilimlerini ortaya koyduğu çalışmada duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının işe yabancılaşma eğilimi üzerinde doğrusal ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. Kişisel başarı hissini ise işe yabancılaşma üzerinde doğrusal ve negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır. Bu araştırma sonuçlarından yola çıkarak turist rehberlerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arttıkça işe yabancılaşma eğilimlerinin arttığı ya da tam tersi azaldığı söylenebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TURİST REHBERLERİNİN DUYGUSAL EMEK DÜZEYİNİN VE İŞE YABANCILAŞMALARININ TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3. 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, duygusal emek, işe yabancılaşma ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri analiz etmek, duygusal emek ve işe yabancılaşma değişkenlerinin turist rehberlerinin tükenmişliklerini etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır.

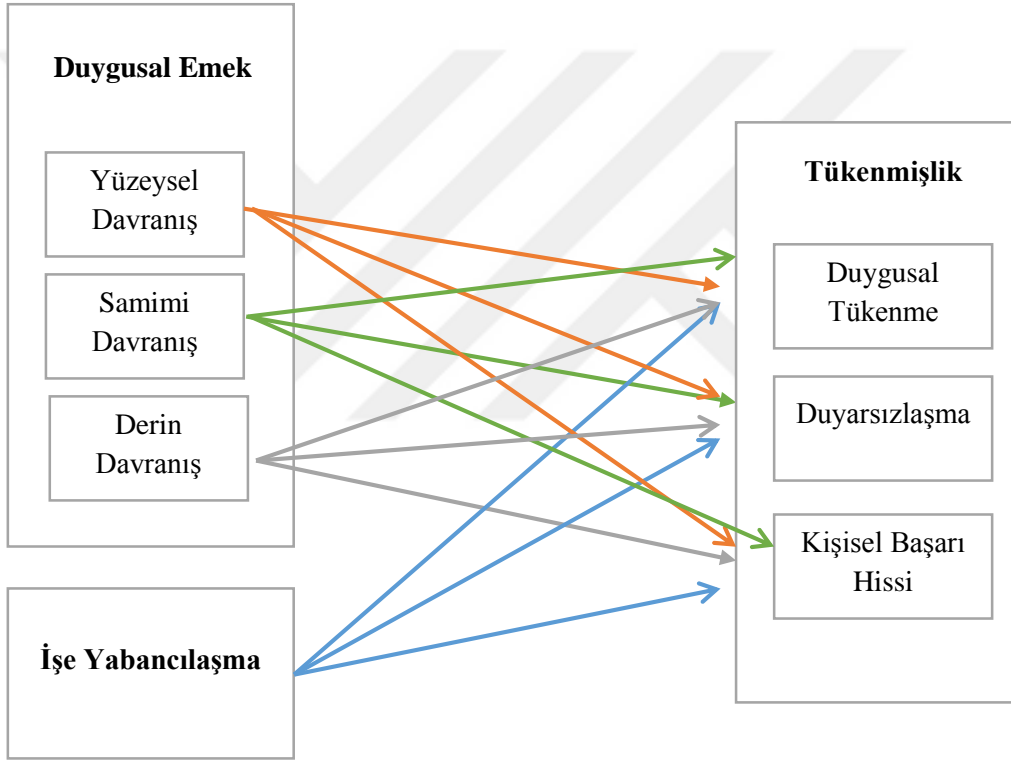
İlgili literatür incelendiğinde duygusal emek, işe yabancılaşma ve tükenmişlik konularının ayrı ayrı ele alındığı ancak hepsinin bir arada ele alan çalışmanın oldukça az olduğu görülmektedir. Bu araştırmanın değişkenleri duygusal emek, işe yabancılaşma ve tükenmişlik konularının turist rehberleri üzerinde yapıldığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmayla literatürde yer alan önemli bir boşluğun doldurulacağı ve bu konuya dikkat çekilerek yeni çalışmalara zemin hazırlanmış olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada; (a) duygusal emek ile tükenmişlik arasında ilişki var mıdır (b) işe yabancılaşma ile tükenmişlik arasında ilişki var mıdır (c) bu ilişkiye bağlı olarak duygusal emek ve işe yabancılaşmanın tükenmişlik üzerinde etkisi var mıdır gibi soruların araştırmaya yön vermesi beklenmektedir. Bağımsız değişkenler (duygusal emek ve işe yabancılaşma) ile bağımlı değişken (tükenmişlik) arasındaki ilişkileri test etmek için, korelasyon analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni açıklama derecesini belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır.

## 3. 2. Araştırmanın Yöntemi

### 3. 2. 1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modelinde (1) duygusal emek ve boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkisi (2) işe yabancılaşmanın tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sebep sonuç ilişkisini ortaya koyan modelde araştırmanın bağımsız değişkenleri duygusal emek ve işe yabancılaşma, bağımlı değişkeni ise tükenmişliktir.



Şekil 3: Araştırma Modeli

**H1:** Duygusal emeğin tükenmişlik ve boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>a</sub>: Yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>b</sub>: Yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>c</sub>: Yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>d</sub>: Samimi davranışın duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>e</sub>: Samimi davranışın duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>f</sub>: Samimi davranışın kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>g</sub>: Derin davranışınduygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>h</sub>: Derin davranışınduyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1<sub>i</sub>: Derin davranışınkişisel başarı hissi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: İşe yabancılaşmanın tükenmişlik ve boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>a</sub>: İşe yabancılaşmanın duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>b</sub>: İşe yabancılaşmanın duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2<sub>c</sub>: İşe yabancılaşmanın kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 3. 4. Araştırmanın Değişkenleri

Bu çalışmada duygusal emek ve işe yabancılaşma düzeylerinin tükenmişlik üzerindeki etkisi test edilmek istenmektedir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri, duygusal emek ve işe yabancılaşma; bağımlı değişkeni ise tükenmişliktir.

- *Duygusal Emek*: İşgörenlerin örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını düzenlemek için göstermiş oldukları çabaların toplamıdır (Mastracci, Newman ve Guy, 2009).
- *İşe Yabancılaşma*: İşe yabancılaşma işgörenlerin iş ortamından bıkmaları, kendilerini duygusal ve fiziksel olarak güçsüz hissetmesi ve işi için daha az gayet göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Hirschfeld ve Field, 2000; Ankony ve Kelley, 1999).
- *Tükenmişlik*: İş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalmaları ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan bireylerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981).

### 3. 5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kapadokya bölgesinde çalışanNevşehir Rehberler Odası (NERO)'na bağlı profesyonel turist rehberleri oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma evreninde yer alan turist rehberlerinin sayısını tespit edebilmek amacıyla;Nevşehir

Rehberler Odası (NERO)'dan bağı olan profesyonel turist rehberlerinin sayısı alınmıştır. 2016 yılı verilerine göre NERO'ya bağı profesyonel turist rehberlerinin sayısı 476'dır. Zaman ve maliyet kısıtları olması nedeniyle araştırmada coğrafi anlamda bir kısıtlama yapılmasına rağmen, tam sayım yapabilmenin mümkün olmaması sebebiyle araştırmada olasılıklı olmayan örnekleme tekniklerinden yargısal örnekleme yöntemine başvurulmuştur (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012: 142). Yargısal ya da amaçlı örnekleme yönteminde araştırmacının kendi kişisel gözlemlerinden hareket ederek araştırma sorunsalına uygun olduğunu düşündüğü belirli özellikleri taşıyan deneklerin seçildiğı örnekleme yöntemidir (Gürbüz ve Şahin, 2015).

Bu araştırmada yargısal örnekleme kapsamında, araştırma için uygun olan turist rehberleri uzman görüşü alınarak araştırma evrenine dahil edilmiştir. Kabul edilebilir örneklem büyüklüğüne ulaşabilmek için turist rehberlerine toplam 400 adet soru formu bırakılmıştır. Soru formuna tam olarak cevap verilmemesi ve birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerle geçerliliğı olmayan soru formları ayıklandıktan sonra 253 adet anket araştırmada kullanılmıştır. Dağıtılan anketlerden % 63,3 oranında geri dönüş elde edilmiştir.

### **3. 6. Veri Toplama Aracı**

Araştırma verileri anket formu ile toplanmıştır. Duygusal emek, işe yabancılaşma ve tükenmişlik ile ilgili ölçek maddeleri, turist rehberleri ile ilgili soruları içeren anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde turist rehberlerinin duygusal emek, işe yabancılaşma ve tükenmişlik düzeylerini ölçen ölçeklere yer verilmiştir (EK-1). Duygusal emek düzeyini ölçmek için Chu ve Murrmann (2006) tarafından geliştirilen Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeğı (HELS: Hospitality Emotional Labor Scale) kullanılmıştır. Aslında Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeğı (HELS: Hospitality Emotional Labor Scale) 18 ifade ve 3 boyuttan (yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış) oluşmaktadır. Turist rehberlerinin duygusal emek düzeylerini ölçmek için 5'li Likert ölçeğı kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler “Kesinlikle katılmıyorum” (1), “Kesinlikle katılmıyorum” (2), “Katılmıyorum” (3), “Karasızım” (4), “Katılıyorum ve (5) “Kesinlikle katılıyorum” değerine karşılık gelmektedir.



Turist rehberlerinin işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek amacıyla, işe yabancılaşma değişkeni ise araştırmada bağımlı değişken olarak analiz edilmiştir. İşe yabancılaşma ölçeği toplam olarak on maddeden oluşmaktadır ve Hirschfeld ve Field'in (2000: 792) çalışmasından alınmıştır. Turist rehberlerinin işe yabancılaşmalarını ölçmek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler “Hiç katılmıyorum” (1), “Kesinlikle katılmıyorum” (2), “Katılmıyorum” (3), “Karasızım” (4), “Katılıyorum ve (5) “Kesinlikle katılıyorum” değerine karşılık gelmektedir.

Turist rehberlerinin tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla, Maslach ve Jackson (1981) tarafından hazırlanan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Orijinal ölçek 22 ifade ve üç boyuttan (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi) oluşmaktadır. Turist rehberlerinin tükenmişliklerini ölçmek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler “Hiç katılmıyorum” (1), “Kesinlikle katılmıyorum” (2), “Katılmıyorum” (3), “Karasızım” (4), “Katılıyorum ve (5) “Kesinlikle katılıyorum” değerine karşılık gelmektedir.

Anket formunun ikinci bölümünde ise araştırmaya katılan katılımcıların demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kaç yıldır bu mesleği yapmakta oldukları, rehberlik eğitimi alıp almadıkları, çalışma biçimi ve çalışma süresi) bilgilerini tespit etmek amacıyla oluşturulan sorular yer almaktadır.

### **3. 7. Verilerin Analizi**

Anket formu ile elde edilen veriler, bilgisayar ortamında paket programlar kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri analiz etmek için, frekans, yüzde dağılımları, merkezi dağılım ölçüleri (aritmetik ortalama, standart sapma) ile korelasyon, regresyon gibi istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde bahsedilen analizlerin uygulanabilmesi için tek değişkenli normallik testi uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğinin incelenmesi için standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerlerine göre test edilmiştir. Normal dağılım gösteren bir veri setinin standart sapması 1'e yakın bir değer alırken, skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri ise +3 ve -3 aralığında bulunmaktadır (Shao, 2002). Analiz sonucunda basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3

ile -3 değerleri arasında olduğu ve standart sapma değerlerinin ise 1 e yakın olduğu gözlenmiştir (EK-2).

### 3. 8. Araştırma Bulguları

Bu kısımda, araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle elde edilen verilerin istatistiksel sonuçlarına yer verilmiştir. İlk olarak araştırmaya katılan turist rehberlerine ilişkin demografik bilgiler, sonrasında ise değişkenlerin ortalamalarına yer verilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkileri ölçebilmek için korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

#### 3.8.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlikleri

Tablo 3’de araştırmada kullanılan ölçeklerin ve boyutlarının güvenirlilik katsayıları (Cronbach Alpha) verilmiştir.

**Tablo 3:** Ölçeklerin ve Boyutlarının Güvenirlilik Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
<b>Duygusal Emek</b>	<b>18</b>	<b>0,79</b>
<i>Yüzeysel Davranış</i>	<b>8</b>	<b>0,77</b>
<i>Samimi Davranış</i>	<b>5</b>	<b>0,85</b>
<i>Derin Davranış</i>	<b>5</b>	<b>0,63</b>
<b>İşe Yabancılaşma</b>	<b>8</b>	<b>0,89</b>
<b>Tükenmişlik</b>	<b>22</b>	<b>0,81</b>
<i>Duygusal Tükenme</i>	<b>9</b>	<b>0,91</b>
<i>Duyarsızlaşma</i>	<b>5</b>	<b>0,82</b>
<i>Düşük Başarı Hissi</i>	<b>8</b>	<b>0,89</b>

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha katsayıları incelendiğinde kabul edilebilir düzeyde olduğu görölmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini test edebilmek için uzaksak ve yakınsak geçerlilikleri incelenmiştir. Uzaksak geçerlilik için öncelikle madde korelasyonuna bakılmıştır. İlk olarak duygusal emek ölçeğinde yer alan her bir ifadenin kendi boyutu (ifadenin kendisi boyut toplamından çıkarılarak) ve diğer boyutlar ile korelasyonu incelenmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, ifadelerin

kendi boyutu ile diğer boyutlardan daha yüksek korelasyon sergilediğini göstermektedir (EK-3). Aynı analiz tükenmişlik ölçeği için de uygulanmış ve bu ölçekte yer alan ifadelerin kendi boyutları ile diğer boyutlara kıyasla daha yüksek korelasyon gösterdiği tespit edilmiştir (EK-4).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yakınsak geçerlilikleri için bütün alt ölçeklerin birbirleriyle olan korelasyonları incelenmiştir. Alt ölçeklerin birbiri ile olan korelasyonlarının düşük ancak olumlu olması gerekmektedir (Judd, Smith ve Kidder, 1991'den aktaran Eren, 2007). Duygusal emek ve tükenmişlik ölçeklerinin yakınsak geçerlilik analiz sonuçları (EK-5) ve (EK-6)'da yer almaktadır. Tablolar incelendiğinde her bir alt ölçeğin diğeriyle korelasyonları düşük, fakat  $p < 0.01$  ve  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Güvenirlilik ve geçerlilik analizi sonuçlarına göre duygusal emek ve tükenmişlik ölçeklerinin güvenilir ölçekler olduğu söylenebilir.

### **3.8.2. Araştırmaya Katılan Turist Rehberlerinin Özellikleri**

Tablo 4' de araştırmaya katılan turist rehberlerinin özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan turist rehberlerinin %73,9'unun erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Kadınlar ise %26,1'lik bir orana sahiptir. Turist rehberlerinin yaş aralığı göz önüne alındığında neredeyse %54'ünün 26-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde % 56,5'inin evli; %43,5'inin ise bekar olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan turist rehberlerinin %64,4'ünün turizm eğitimi veren okullardan eğitim aldığı görülürken, %35,6'sının Turizm Bakanlığı tarafından açılan kurslara katılarak turizm eğitimi aldığı görülmektedir. Eğitim durumları değerlendirildiğinde turist rehberlerinin %5,5'inin lise, %14,2'sinin ön lisans, %71,1'inin lisans ve %9,1'inin ise lisansüstü eğitim aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan turist rehberlerinin %72,3'ünün bireysel olarak çalıştığı görülürken, %23,7'sinin acenteye bağlı olarak çalıştığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgileri özetlenecek olursa, katılımcıların büyük çoğunluğu erkekler ve 26-35 yaş arası turist rehberlerinden oluşmaktadır. Öğrenim durumları incelendiğinde turist rehberlerinin büyük

çoğunluğunun iki yıllık ya da dört yıllık eğitim veren okullarda eğitim aldığı ve %71,1'inin lisans mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.**Araştırmaya Katılan Turist Rehberlerinin Özellikleri

	<b>N</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Cinsiyet</b>	<b>253</b>		
Kadın		66	26,1
Erkek		187	73,9
<b>Yaş</b>	<b>253</b>		
18- 25 arası		9	3,6
26- 35 arası		150	53,9
36- 45 arası		55	21,7
46- 60 arası		39	15,4
<b>Medeni durum</b>	<b>253</b>		
Evli		143	56,5
Bekar		110	43,5
<b>Öğrenim durumu</b>	<b>253</b>		
Lise		14	5,5
Ön lisans		36	14,2
Lisans		180	71,1
Lisansüstü		23	9,1
<b>Eğitim Türü</b>	<b>253</b>		
Turizm Eğitimi		163	64,4
Bakanlık Kursu		90	35,6
<b>Çalışma Şekli</b>	<b>253</b>		
Acenteye Bağlı		69	23,7
Bireysel		184	72,3

Turizm Bakanlığı tarafından açılan kurslara katılıp turist rehberi olanların lisans mezunu olanlara göre daha az sayıda olduğu belirlenmiştir. Ayrıca turist rehberlerinin yaklaşık %73'lük bir kısmının herhangi bir acenteye bağlı olmaksızın bireysel olarak çalıştığını söylemek mümkündür.

### 3.3.4. Duygusal Emek, İŖe YabancılaŖma ve TükenmiŖliĐe İliŖkin Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 5’ de, duygusal emek, iŖe yabancılaŖma ve tükenmiŖlik ölçeğine iliŖkin bazı tanımlayıcı istatistikler verilmiŖtir. Tablo 5 incelendiğinde turist rehberlerinin duygusal emek algılarına iliŖkin ortalamaların yüksek olmadığı görülmektedir (3,11). Yüzeysel davranıŖ boyutu ortalaması 2,46, samimi davranıŖ boyutu ortalaması 3,95 ve derin davranıŖ boyutu ortalaması 3,31 olarak gözlenmiŖtir. Duygusal emek ve boyutlarına iliŖkin ortalamalar incelendiğinde turist rehberlerinin duygularını sergileme konusunda samimi davranıŖ gösterdikleri o anki duygu durumları nasılsa ona göre turistlere davrandıklarını söylemek mümkündür.

Tablo 5 incelendiğinde turist rehberlerinin tükenmiŖlik düzeylerine iliŖkin ortalamalar değerlendirildiğinde, tükenmiŖlik algılarının yüksek olmadığını söylemek mümkündür (2,77). Duygusal tükenme 2,00, duyarsızlaŖma 1,80 ve düşük baŖarı hissi 3,87 olarak tespit edilmiŖtir. Bu sonuçlar ıŖığında turist rehberlerinin kendilerini çok fazla tükenmiŖ hissetmediklerini söylemek mümkündür. Boyutlar açısından ele alındığında turist rehberlerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaŖma hissetmediklerini ancak düşük baŖarı hissini daha fazla hissettiklerini söylemek mümkündür.

**Tablo 5.** AraŖtırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçeklerle İlgili Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler	Genel Ortalama	Standart Sapma
<b>Duygusal Emek<sup>a</sup></b>	<b>3,11</b>	<b>0,583</b>
<i>Yüzeysel DavranıŖ</i>	2,46	0,813
<i>Samimi DavranıŖ</i>	3,95	0,910
<i>Derin DavranıŖ</i>	3,31	0,756
<b>TükenmiŖlik<sup>b</sup></b>	<b>2,77</b>	<b>0,524</b>
<i>Duygusal Tükenme</i>	2,00	0,970
<i>DuyarsızlaŖma</i>	1,80	0,902
<i>Düşük BaŖarı Hissi</i>	3,87	0,787
<b>İŖe YabancılaŖma<sup>c</sup></b>	<b>1,99</b>	<b>0,933</b>

<sup>a,b,c</sup> Ölçek: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum

Turist rehberlerinin işe yabancılaşma düzeyleri incelendiğinde ise katılımcıların verdikleri cevap ortalamaların 1,99 olduğu görülmektedir. Bu sonuç ışığında, turist rehberlerinin işe yabancılaşmadıklarını söylemek mümkündür.

### 3.3.5. Duygusal Emek, İşe Yabancılaşma ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Korelasyon, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve bu ilişkinin derecesi hakkında bilgi vermektedir. Korelasyon analizi ile değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı, eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin kuvvetli mi zayıf mı olduğunu ve bir değişkene ait değer artarken diğerinin azalması ya da artmasını gözleyebilmek mümkündür (Gürbüz ve Şimşek, 2015). Korelasyon katsayısı ilişki miktarını gösteren değeri belirtmektedir ve “r” ile gösterilmektedir Tablo 6’da duygusal emek, işe yabancılaşma ve tükenmişlik arasındaki korelasyon katsayıları yer almaktadır.

**Tablo 6.** Duygusal Emek, İşe Yabancılaşma ve Tükenmişlik Arasındaki Korelasyon Kat Sayıları (Pearson)

	Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Başarı Hissi	İşe Yabancılaşma
<b>Duygusal Emek</b>	0,214**	0,073	0,054	0,253**	-0,033
<b>Yüzeysel davranış</b>	0,358**	0,365**	0,323**	-0,081	0,296**
<b>Samimi davranış</b>	-0,131**	-0,343**	-0,340**	0,478**	-0,438**
<b>Derin davranış</b>	0,137*	-0,011	0,002	0,266**	-0,075
<b>İşe Yabancılaşma</b>	0,586	0,739	0,605	-0,383	1

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

Tablo 6’da duygusal emek, işe yabancılaşma ve tükenmişlik arasındaki korelasyon katsayıları yer almaktadır. Tablo 6 incelendiğinde duygusal emek, işe yabancılaşma

ve tükenmişlik ve boyutları arasındaki korelasyon katsayıları %99 ve %95 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 6 incelendiğinde duygusal emek ve boyutlarının, tükenmişlik ve boyutları ile düşük düzeyde fakat anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Duygusal emek ile tükenmişliğin geneline bakıldığında 0,214 ile pozitif yönlü fakat düşük ve anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Tükenmişlik ile duygusal emeğin boyutları arasında olan ilişki incelendiğinde, yüzeysel davranış 0,358; samimi davranış -0,131 ve derin davranış boyutunun 0,137 ile düşük bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik ile en fazla ilişkili boyutun yüzeysel davranış olduğu görülmektedir.

Duygusal emek ve tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında düşük başarı hissi boyutu ile pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülürken (0,253); duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Duygusal emeğin boyutları ile tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, yüzeysel davranış boyutunun duygusal tükenme (0,365), duyarsızlaşma (0,323) boyutları ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkünken, düşük başarı hissi (-0,081) boyutu ile istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki yoktur. Samimi davranış boyutu ile duygusal tükenme (-0,343), duyarsızlaşma (-0,340) boyutları ile negatif ve anlamlı bir ilişkisi varken, düşük başarı hissi boyutu ile (0,478) pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Derin davranış ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise duygusal tükenme (-0,011) ve duyarsızlaşma (0,002) boyutları ile istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmazken, düşük başarı hissi ile (0,266) düşük fakat pozitif olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Duygusal emek ile işe yabancılaşma arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmazken (-0,033), işe yabancılaşma ile tükenmişlik arasında orta seviyede, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (0,586). Ayrıca işe yabancılaşma ile tükenmişliğin boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İşe yabancılaşma ile duygusal tükenme (0,739) ve duyarsızlaşma (0,605) boyutları yüksek, pozitif ve anlamlı bir ilişki varken, düşük başarı hissi ile (-0,383) düşük, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

### **3.3.6. Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İşe Yabancılaşma Arasındaki Etkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

Turist rehberlerinin duygusal emek ve işe yabancılaşma düzeyleri ile tükenmişlik arasında ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla Şekil 7’de yer alan araştırma modeli test edilmiştir. Bu araştırmanın bağımsız değişkenleri duygusal emek ve işe yabancılaşmadır. Duygusal emek değişkeni yüzeysel davranış, samimi davranış ve derin davranış olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni tükenmişliktir ve o da duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini test etmek amacıyla paket program kullanılarak ile basit ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Çoklu bağıntı kavramı, üç veya üçten daha fazla bağımsız değişken arasında bir ilişki olup olmadığını göstermektedir. Çoklu bağıntı bağımsız değişkenleri gücünü azaltmaktadır. Araştırma modelini regresyon analizi ile test etmeden önce değişkenler arasında çoklu bağıntı (multicollinearity) problemi olup olmadığı incelenmiştir (Hair ve Anderson; Tahtam vd.,1998). Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı sorununun test etmek için varyans artış faktörüne ve tolerans değerlerini incelemek gerekmektedir. Varyans artış faktörü 10,0’dan büyük ve tolerans değeri ise 0,10’dan büyük olması gerekmektedir. Araştırma değişkenlerinde çoklu bağıntı problemi test edilmiştir ve olmadığı görülmüştür.



**Tablo 7.** Duygusal Emek ve Boyutları ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

<b>Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)</b>					
Çoklu R katsayısı= 0,379		F=13,913			
R <sup>2</sup> = 0,144		Standart hata= 0,4885			
Uyarlanmış R <sup>2</sup> =0,133		Durbin-Watson=2,115			
	<b>B</b>	<b>SE<sub>β</sub></b>	<b>β</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
<b>SABİT</b>	2,423	0,174		13,910	0,000
<b>Yüzeysel davranış</b>	0,201	0,044	0,312	4,555	0,000
<b>Samimi Davranış</b>	-0,088	0,042	-0,152	-2,102	0,037
<b>Modele Girmeyen Bağımsız Değişken</b>					
<b>Derin Davranış</b>	0,059	0,005	0,086	1,086	0,279

Tablo 7 incelendiğinde, duygusal emek boyutlarından yüzeysel ve samimi davranışın tükenmişlik üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Tablo 7’deki sonuçlardan yola çıkarak yüzeysel ve samimi davranış boyutlarının tükenmişliğin %14’ünü açıkladığı görülmektedir (R<sup>2</sup>=14,4). Bu oran turist rehberlerinin duygusal emek davranışlarının tükenmişlikleri üzerindeki etkisinin önemli olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) duygusal emek boyutlarının tükenmişlik üzerindeki önem sırası incelendiğinde; yüzeysel davranış (β=0,312, p=0,00), samimi davranış (β=-0,152, p=0,03) şeklinde bir sıralama ortaya çıkmaktadır. Derin davranış boyutunun ise (β=0,086, p=0,279) tükenmişlik üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak duygusal emeğin yüzeysel ve samimi davranış boyutlarının tükenmişlik üzerinde önemli bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Turist rehberlerinin müşterilerine hizmet verirken göstermek zorunda kaldıkları yüzeysel davranış ve samimi davranışların onların tükenmişlikleri üzerinde daha fazla etkilemektedir.

**Tablo 8.** Duygusal Emeğin Duygusal Tükenme Boyutu Üzerindeki Etkisini İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

<b>Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)</b>					
Çoklu R katsayısı= 0,484		F=25,375			
R <sup>2</sup> = 0, 234		Standart hata= 0,854123			
Uyarlanmış R <sup>2</sup> =0,234		Durbin-Watson=2,111			
	<b>B</b>	<b>SE<sub>β</sub></b>	<b>β</b>	<b>t</b>	<b>Sig. (p)</b>
<b>SABİT</b>	2,534	0,305		8,320	0,000
<b>Yüzeysel Davranış</b>	0,401	0,077	0,336	5,184	0,000
<b>Samimi Davranış</b>	-0,347	0,073	-0,326	-4,766	0,000
<b>Modele Girmeyen Bağımsız Değişken</b>					
<b>Derin davranış</b>	0,018	0,096	0,014	0,0187	0,852

Tablo 8'deki sonuçlar incelendiğinde duygusal emeğin tükenmişliğinin duygusal tükenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Tablo 8'e göre duygusal emek davranışlarının duygusal tükenme boyutunun varyansın % 23'ünü açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,23). Bu oran turist rehberlerinin duygusal emek davranışlarının duygusal tükenmişlikleri üzerindeki etkisinin önemli olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) duygusal emek boyutlarının duygusal tükenmişlik üzerindeki önem sırası incelendiğinde; yüzeysel davranış (β=0,336, p=0,00), samimi davranış (β=-0,326, p=0,00) boyutlarının β katsayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Derin davranış boyutunun ise (β=0,018, p=0,852) duygusal tükenme boyutu üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak duygusal emeğin yüzeysel ve samimi davranış boyutlarının duygusal tükenme üzerinde önemli bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Turist rehberlerinin müşterilerine hizmet verirken göstermek zorunda kaldıkları yüzeysel davranış ve samimi davranışlar onların duygusal anlamda daha fazla tükenmelerine neden olduğu söylenebilir.

**Tablo 9.** Duygusal Emeğin Duyarsızlaşma Boyutu Üzerindeki Etkisini İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

<b>Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)</b>					
Çoklu R katsayısı= 0,456 F=21,760					
R <sup>2</sup> = 0,208 Standart hata= 0,8085					
Uyarlanmış R <sup>2</sup> =0,198Durbin-Watson=2,120					
	<b>B</b>	<b>SE<sub>β</sub></b>	<b>β</b>	<b>t</b>	<b>Sig. (p)</b>
<b>SABİT</b>	2,396	0,288		8,312	0,000
<i>Yüzeysel Davranış</i>	0,299	0,073	0,269	4,079	0,000
<i>Samimi Davranış</i>	-0,352	0,069	-0,355	-5,114	0,000
<b>Modele Girmeyen Bağımsız Değişken</b>					
<i>Derin davranış</i>	0,083	0,091	0,070	0,920	0,358

Tablo 9'daki sonuçlar incelendiğinde duygusal emeğin tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Tablo 9'a göre duygusal emek davranışlarının duygusal tükenme boyutunun varyansın % 20'sini açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,20). Bu oran turist rehberlerinin duygusal emek davranışlarının tükenmişliğinduyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisinin önemli olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β) duygusal emek boyutlarının duyarsızlaşma üzerindeki önemi sırasıyla; samimi davranış (β=-0,355 p=0,00), yüzeysel davranış (β=-0,269, p=0,00)olarak görülmektedir. Derin davranış boyutunun ise (β=0,920, p=0,358)duyarsızlaşma üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak duygusal emeğin yüzeysel ve samimi davranış boyutlarının duyarsızlaşma boyutu üzerinde önemli bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Turist rehberlerinin müşterilerine hizmet verirken göstermek zorunda kaldıkları yüzeysel davranış ve samimi davranışlar onların duyarsızlaşmaları üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

**Tablo 10.** Duygusal Emeğin Kişisel Başarı Hissi Boyutu Üzerindeki Etkiyi İnceleyen Çoklu Regresyon Analizi

<b>Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)</b>					
Çoklu R katsayısı= 0,485		F=25,465			
R <sup>2</sup> = 0,235		Standart hata= 0,6927			
Uyarlanmış R <sup>2</sup> =0,226 Durbin-Watson=1,879					
	<b>B</b>	<b>SE<sub>β</sub></b>	<b>β</b>	<b>t</b>	<b>Sig. (p)</b>
<b>SABİT</b>	2,314	0,247		9,371	,000
<i>Samimi Davranış</i>	0,370	0,059	0,428	6,265	,000
<b>Modele Girmeyen Bağımsız Değişkenler</b>					
<i>Yüzeysel Davranış</i>	-0,084	0,063	-0,086	-1,334	0,183
<i>Derin davranış</i>	0,091	0,078	0,088	1,175	0,241

Tablo 10'daki sonuçlar incelendiğinde duygusal emeğin tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Tablo 10'a göre duygusal emek davranışlarının kişisel başarı hissi boyutunun varyansın % 23'ünü açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,23). Bu oran turist rehberlerinin duygusal emek davranışlarının tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutu üzerindeki etkisinin önemli olduğunu göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısı (β) incelendiğinde duygusal emek davranışlarının boyutlarından sadece samimi davranış (β=-0,428 p=0,000) boyutunun tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Yüzeysel davranış (β=-0,086, p=0,183) ve derin davranış boyutlarının ise (β=0,088, p=0,241) kişisel başarı hissi boyutu üzerindeki etkisinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak duygusal emeğin samimi davranış boyutunu kişisel başarı hissi boyutu üzerinde önemli bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Turist rehberlerinin müşterilerine hizmet verirken samimi davranış göstermeye zorlanmaları onların kendilerini kişisel olarak yetersiz hissetmelerine ve bu anlamda tükenmişlik yaşamalarına sebep olabilmektedir.

**Tablo 11.** İşe Yabancılaşmanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkiyi İnceleyen Basit Regresyon Analizi

<b>Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)</b>					
Çoklu R katsayısı= 0,586		F=131,551			
R <sup>2</sup> = 0,344		Standart hata= 0,4258			
Uyarlanmış R <sup>2</sup> = 0,341		Durbin-Watson=2,055			
	<b>B</b>	<b>SE<sub>β</sub></b>	<b>β</b>	<b>T</b>	<b>Sig. (p)</b>
<b>SABİT</b>	2,115	0,063		33,565	,000
<b>İşe Yabancılaşma</b>	0,330	0,029	0,586	11,470	,000

Tablo 11'deki sonuçlar incelendiğinde işe yabancılaşmanın tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Tablo 11'e göre işe yabancılaşma tükenmişliğin varyansın % 34'ünü açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,34). Bu orana göre işe yabancılaşma tükenmişlik üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir. Standardize edilmiş regresyon katsayısı (β) incelendiğinde işe yabancılaşmanın (β=-0,586 p=0,000) üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Turist rehberlerinin işlerine yabancılaştıkça daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını söylemek mümkündür.

**Tablo 12.** İşe Yabancılaşmanın Duygusal Tükenme Boyutu Üzerindeki Etkiyi İnceleyen Basit Regresyon Analizi

<b>Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)</b>					
Çoklu R katsayısı= 0,739		F=302,111			
R <sup>2</sup> = 0,546		Standart hata= 0,6548			
Uyarlanmış R <sup>2</sup> = 0,544		Durbin-Watson=1,975			
	<b>B</b>	<b>SE<sub>β</sub></b>	<b>β</b>	<b>T</b>	<b>Sig. (p)</b>
<b>SABİT</b>	0,683	0,097		7,046	,000
<b>İşe Yabancılaşma</b>	0,768	0,044	0,739	17,381	,000

Tablo 12'deki sonuçlar incelendiğinde işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Tablo 12'e göre işe yabancılaşma duygusal tükenmişliğin varyansın % 54'ünü açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,54). Bu orana göre işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişlik üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir.

Standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$ ) incelendiğinde işe yabancılaşmanın ( $\beta=-0,739$   $p=0,000$ ) üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Turist rehberlerinin işlerine yabancılaştıkça daha fazla duygusal tükenmişlik yaşamaktadırlar.

**Tablo 13.** İşe Yabancılaşmanın Duyarsızlaşma Boyutu Üzerindeki Etkiyi İnceleyen Basit Regresyon Analizi

<b>Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiği)</b>					
Çoklu R katsayısı= 0,605		F=144,698			
R <sup>2</sup> = 0,366		Standart hata= 0,7205			
Uyarlanmış R <sup>2</sup> = 0,363		Durbin-Watson=2,183			
	<b>B</b>	<b>SE<sub><math>\beta</math></sub></b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>T</b>	<b>Sig. (p)</b>
<b>SABİT</b>	0,852	0,107		7,994	,000
<b>İşe Yabancılaşma</b>	0,585	0,049	0,605	12,029	,000

Tablo 13'deki sonuçlar incelendiğinde işe yabancılaşmanın tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Tablo 13'e göre işe yabancılaşma duyarsızlaşma boyutunun varyansın % 36'sını açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,36). Bu orana göre işe yabancılaşma tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir. Standardize edilmiş regresyon katsayısı ( $\beta$ ) incelendiğinde işe yabancılaşmanın ( $\beta=-0,605$   $p=0,000$ ) duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Turist rehberlerinin işlerine yabancılaştıkça daha duyarsızlaşma yaşadıklarını söylenebilir.

**Tablo 14.** İŖe YabancılaŖmanın KiŖisel BaŖarı Hissi Boyutu Üzerindeki Etkiyi İnceleyen Basit Regresyon Analizi

<b>AraŖtırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)</b>					
Çoklu R katsayısı= 0,383		F=43,238			
R <sup>2</sup> = 0,147		Standart hata= 0,7284			
Uyarlanmış R <sup>2</sup> = 0,144		Durbin-Watson=1,932			
	<b>B</b>	<b>SE<sub>β</sub></b>	<b>β</b>	<b>T</b>	<b>Sig. (p)</b>
<b>SABİT</b>	4,516	0,108		41,895	,000
<b>İŖe YabancılaŖma</b>	-0,323	0,049	-0,383	-6,576	,000

Tablo 14'deki sonuçlar incelendiğinde iŖe yabancılaŖmanın tükenmiŖlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görölmektedir. Tablo 14'e göre iŖe yabancılaŖma kiŖisel baŖarı hissi boyutunun varyansın % 14'ünü açıklamaktadır (R<sup>2</sup>=0,14). Bu orana göre iŖe yabancılaŖma tükenmiŖliđin kiŖisel baŖarı hissi boyutu üzerinde oldukça etkili olduğu söylenebilir. Standardize edilmiŖ regresyon katsayısı ( $\beta$ ) incelendiğinde iŖe yabancılaŖmanın ( $\beta$ =-0,383 p=0,000) duyarsızlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Turist rehberlerinin iŖlerine yabancılaŖtıkkça kiŖisel baŖarı hissi yaŖadıklarını söylenebilir. Turist rehberleri iŖlerine yabancılaŖtıkkça kiŖisel baŖarılarının da azaldığını düşünmekte ve bu anlamda tükenmiŖlik algıları artmaktadır.

**Tablo 15:** Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>SONUÇ</b>
<b>H1: Duygusal emeğin tükenmişlik ve boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>	<b>Kabul</b>
H1 <sub>a</sub> : Yüzeysel davranışın duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H1 <sub>b</sub> : Yüzeysel davranışın duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H1 <sub>c</sub> : Yüzeysel davranışın kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H1 <sub>d</sub> : Samimi davranışın duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H1 <sub>e</sub> : Samimi davranışın duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H1 <sub>f</sub> : Samimi davranışın kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Red</b>
H1 <sub>g</sub> : Derin davranışın duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Red</b>
H1 <sub>h</sub> : Derin davranışın duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Red</b>
H1 <sub>i</sub> : Derin davranışın kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Red</b>
<b>H2: İşe yabancılaşmanın tükenmişlik ve boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>	<b>Kabul</b>
H2 <sub>a</sub> : İşe yabancılaşmanın duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H2 <sub>b</sub> : İşe yabancılaşmanın duyarsızlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
H2 <sub>c</sub> : İşe yabancılaşmanın kişisel başarı hissi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>

Tablo 15’de görüldüğü üzere duygusal emek davranışlarının derin davranış boyutu hariç kurulan hipotezler desteklenmektedir. İşe yabancılaşmanın tükenmişlik ve boyutları üzerine kurulan hipotezlerin de desteklendiği görülmektedir.



## SONUÇ

Turistlerin yaşadıkları seyahat deneyiminden memnun kalmalarında önemli bir etkiye sahip olan turist rehberlerinin turistlere hizmet verirken sergilemiş oldukları duygular ve davranışlar oldukça büyük önem arz etmektedir. Ancak turist rehberlerinin işlerini yaparken turistlerin memnun kalmaları için göstermek zorunda oldukları duygular ve davranışlar bazen onlarda farklı etkilere sebep olabilmektedir. Turist rehberlerinin daha verimli olabilmeleri için bağlı oldukları acenta tarafından belirli duygu sergileme kuralları oluşturulmaktadır ve bu kurallara rehberlerin uymaları beklenmektedir. Özellikle günümüzde sosyal medyanın aktif bir şekilde kullanılması ve turistlerin memnuniyetleri veya memnuniyetsizliklerini buradan belirtmeleri turist rehberlerini duygusal emek harcamaya sebebiyet verecek davranışlara sevk etmektedir. Ancak bu kurallar turist rehberlerinin duygu durumları ve ruh hallerinde bir takım değişikliklere neden olmakta ve duygusal emek kavramını ortaya çıkarmaktadır. Duygusal emeğin işten ayrılma, tükenmişlik, yabancılaşma, benlik kaybı gibi bazı olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bunlar da işgörenlerin performansının azalmasına ve verilen hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.

Duygusal emek gibi işe yabancılaşma ve tükenmişliğin de bir takım olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Ayrıca işe yabancılaşma ile tükenmişlik arasında da doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerin iş hayatında işe devamsızlık, performans düşmesi, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. İşe yabancılaştıklarında ise işine, örgütüne ve kendisine karşı olumsuz duygular hissedeceklertir. Üretim ve tüketimin eş zamanlı yapıldığı turizmde turist rehberlerinin bu duyguları hissetmeleri, işlerine olan heyecanlarının kaybolması,

ruhsal ve fiziksel olarak yorgun hissetmeleri doğrudan turist memnuniyeti üzerinde etkili olacaktır.

Bu çalışmada turist rehberlerinin duygusal emek düzeylerini ölçmek için Chu ve Murrman (2006) tarafından geliştirilen yüzeysel, derin ve samimi davranış olarak üç boyuttan oluşan “Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek Ölçeği (HELs: Hospitality Emotional Labor Scale)” kullanılmıştır. Turist rehberlerinin tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla, Maslach ve Jackson (1981) tarafından hazırlanan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutlarından oluşan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Turist rehberlerinin işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek amacıyla, Hirschfeld ve Field tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler ışığında, duygusal emek ve işe yabancılaşmanın tükenmişlik üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Duygusal emek boyutlarından yüzeysel davranış ( $\beta=0,312$ ,  $p=0,00$ ) ve samimi davranışın ( $\beta=-0,152$ ,  $p=0,03$ ) tükenmişlik üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Duygusal emeğin tükenmişliğin boyutları üzerindeki etkisini inceleyen analiz sonuçlarına göre; yüzeysel davranış ( $\beta=0,336$ ,  $p=0,00$ ), samimi davranış ( $\beta=-0,326$ ,  $p=0,00$ ) boyutlarının duygusal tükenme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Duygusal emek davranışının tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerindeki etkisi incelendiğinde, samimi davranış ( $\beta=-0,355$   $p=0,00$ ) ve yüzeysel davranış ( $\beta=-0,269$ ,  $p=0,00$ ) boyutlarının anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir. Son olarak duygusal emeğin tükenmişliğin kişisel başarı hissi üzerindeki etkisi üzerindeki analiz sonuçlarına göre sadece samimi davranış ( $\beta=-0,428$   $p=0,000$ ) boyutunun anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

İşe yabancılaşmanın tükenmişlik ve boyutları üzerindeki etkisine yönelik analiz sonuçları incelendiğinde; işe yabancılaşmanın ( $\beta=-0,586$   $p=0,000$ ) tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. İşe yabancılaşmanın duygusal tükenme ( $\beta=-0,739$   $p=0,000$ ); duyarsızlaşma ( $\beta=-0,605$   $p=0,000$ ) ve kişisel başarı hissi boyutu üzerinde ( $\beta=-0,383$   $p=0,000$ ) anlamlı bir etkisi vardır.

Bu sonuçlara göre turist rehberlerinin duygusal emek davranışların ve işe yabancılaşmalarının tükenmişlikleri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, turist rehberlerinin turistlere hizmet verdikleri esnada işletmelerinin ya da acentanın onlara dayattığı kurallar doğrultusunda davranmak yerine kendi duygularını

gösterdiklerinde daha mutlu olacakları ve dolayısıyla işe yabancılaşma ve tükenmişlik hissetmeyeceklerini söylemek mümkündür. Dolayısıyla onların getireceği olumsuz etkilerden de kurtulmuş olacaklardır.

Turist rehberlerinin turizm sektörü içinde kültürlerarası etkileşimi sağlamada önemli bir rol oynamaları nedeniyle, turist rehberlerinin tur esnasında sergilemiş oldukları davranışlar, performansları, verimlilikleri, motivasyonları ve buna bağlı olarak iş doyumları, işe bağlılıkları yapılan işin kalitesini ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmada da turist rehberlerinin tükenmişlik ve işe yabancılaşma eğilimleri oldukça düşük çıkmıştır. Bu durum göstermektedir ki turist rehberleri yaptıkları işi doyum alarak, motivasyonları yüksek bir şekilde yapmaktadırlar. Bu bağlamda yapılan bu araştırma turist rehberlerinin duygusal emek, işe yabancılaşma ve tükenmişlik düzeylerini ortaya koyması nedeni ile hem turist rehberlerine hem de turizm sektörüne bir katkı niteliğindedir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu araştırmada duygusal emek ve işe yabancılaşmanın tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Duygusal emek kavramı turizm sektörü çalışanları ve özellikle turist rehberleri için oldukça önemlidir. Bu nedenle, duygusal emek kavramı, iş tatmini, hizmet kalitesi, performans gibi diğer kavramlarla ilişkisi turist rehberleri üzerine uygulanarak incelenebilir. Bu çalışma, farklı bölgelerde yer alan turist rehberleri üzerine de uygulanabilir. Ayrıca farklı sektörlerde farklı sonuçlar verebilir. Bu nedenle ileride yapılacak bilimsel çalışmalar, bu konunun farklı sektörlerde değerlendirilmesi üzerine yoğunlaşabilir. Yapılan araştırmada anket çalışmaları sezon dışı dönemde uygulanmıştır. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmaların anket çalışmaları sezon içi dönemde yapılması halinde daha sağlıklı sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Bu nedenle ileride yapılacak olan çalışmalarda daha sağlıklı sonuçlar elde etmek için sezon içinde uygulama yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aberbach J D (1969) Alienation and political behavior. *American Political Science Review*, 63(01), 86-99.
- Abraham R (1998) "Emotional dissonance in organizations: antecedents, consequences, and moderators", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 124(2), 229-246.
- Ackerley G D, Burnell J, Holder D C, Kurdek L A (1988) Burnout among licensed psychologists. *Professional psychology: Research and practice*, 19(6), 624.
- Agassi J B (1991) The Feminist Challenge to the Sociology of Work. *The Polish Sociological Bulletin*, (2), 90.
- Aiken M, Hage J (1966) Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 497-507.
- Akbolat M, Işık O (2008) Sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri: Bir kamu hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 11(2), 229-254.
- Akyıldız H, Dulupçu M A (2003) Kavramsal ve diyalektik süreç olarak yabancılaşma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3).
- Allen D G, Griffeth R W (2001) Test of a mediated performance–turnover relationship highlighting the moderating roles of visibility and reward contingency. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 1014.
- Altay H (2009)Antakya ve iskenderun otel çalışanlarının tükenmişliği ve iş tatmini zerine bir araştırma/a study on the burnout and job satisfaction of antakya and İskenderun hotels' employees. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12).
- Altay H, Akgül V (2010) Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği/Burnout Level Of Travel Agencies' Employees: Hatay Sample. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14).
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2010) *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya yayıncılık.
- Ankony R C, Kelley T M (1999) The impact of perceived alienation on police officers' sense of mastery and subsequent motivation for proactive enforcement. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 22(2), 120-134.

- Ardıç K, Polatci S (2008) Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-28.
- Ashforth B E, Humphrey R H (1993) Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Aslan Ş, Güzel Ş (2016) Algılanan örgütsel destek, iş özellikleri ve kontrol odağı faktörlerinin işgören yabancılaşması üzerine etkileri, *Yönetim Bilimleri Dergisi / Journal of Administrative Sciences*, 14 (27), 81-109.
- Avşaroğlu S, Deniz M E, Kahraman A (2005) Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 115-129.
- Aytaç Ö (2005) Modern bürokrasiler ve yabancılaşma ethosu. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 319-348.
- Azizoğlu Ö, Özyer K (2010) Polislerde tükenmişlik sendromu üzerine bir ampirik çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 137-147.
- Bahar E (2006) Tükenmişlik sendromu, otel işletmelerinde ön büro çalışanlarında bir uygulama. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Barutcu E, Serinkan C (2008) Burnout syndrome as one of today's major problem and a study carried out in Denizli. *Ege Academic Review*, 8(2), 541-561.
- Basım N, Şeşen H (2006) Mesleki tükenmişlikte bazı demografik değişkenlerin etkisi: kamuda bir araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6(2):15-23.
- Başaran İ E (1998) Örgütsel davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Başaran İ E (1998) Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Başol G, Altay M (2009) Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 191-216.
- Başol G, Türkoğlu E (2009) Sınıf öğretmeni adaylarının düşünme stilleri ile kontrol odağı durumları arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 732-757.
- Baysal A (1995). Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Berg B D (1994) Educator burnout revisited: Voices from the staff room. *The Clearing House*, 67(4), 185-188.
- Birdir K, Tepeci M (2003) Otel genel müdürlerinde tükenmişlik sendromu ve tükenmişliğin genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerine etkisi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 93-106.
- Blauner R (1964) Alienation and freedom: The factory worker and his industry.
- Bolay S H (2009) Yabancılaşma Karşısında Yahya Kemal. *Hece: Yahya Kemal Özel Sayısı*, (41).
- Brookfield S (2002) Overcoming alienation as the practice of adult education: The contribution of Erich Fromm to a critical theory of adult learning and education. *Adult Education Quarterly*, 52(2), 96-111.
- Brotheridge C M, Lee R T (2003) 'Development and validation of the emotional labour scale' *Journal of Occupational and Organizational Psychological Society*, 76, 365-379.
- Budak G, Sürgevil O (2013) Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2).
- Buick I, Thomas M (2001) Why do middle managers in hotels burn out?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 304-309.
- Burke R J, Greenglass E (1995) A longitudinal study of psychological burnout in teachers. *Human Relations*, 48(2), 187-202.
- Büyükyılmaz O (2007) İşletmelerde yabancılaşmanın sosyo-psikolojik etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Chappell N L, Novak M (1992) The role of support in alleviating stress among nursing assistants. *The Gerontologist*, 32(3), 351-359.
- 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), 1151-1163.
- Chiaburu D S, Thundiyil T, Wang J (2014) Alienation and its correlates: A meta-analysis. *European Management Journal*, 32(1), 24-36.
- Chu K H L, Murrmann S K (2006) Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.

- Chu K H, Baker M A, ve Murrmann S K (2012) “When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes”. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915.
- Cordes C L, Dougherty T W (1993) A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656.
- Cotgrove S (1972) Alienation and automation. *The British journal of sociology*, 23(4), 437-451.
- Çaldağ M A (2010) Duygusal emek davranışlarının sağlık çalışanlarında iş sonuçlarına etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çevik R (2009) Ortaöğretim kurumlarında yönetici davranışlarının öğretmenlerin mesleklerine yabancılaşmasına etkisi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çilesiz E (2014) İşgören yabancılaşması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: ankara'daki beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama, Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Dağ İ (2002) Kontrol odağı ölçeği (KOÖ): Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 77-90.
- Dean D G (1961) Alienation: Its meaning and measurement. *American sociological review*, 753-758.
- Deery S, Iverson R, Walsh J (2002) Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management studies*, 39(4), 471-496.
- Diefendorff J M ve Gosserand R H (2003) “Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective”, *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945-959.
- Diefendorff J M, Richard EM (2003) Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 284.
- Diefendorff J M, Croyle M H, Gosserand R H (2005) The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Dollard M F, Winefield HR, Winefield A H, Jonge J (2000) Psychosocial job strain and productivity in human service workers: a test of the demand-control-support model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(4), 501-510.

- Durna U, Şentürk F K(2012) Üniversite öğrencilerinin denetim odaklarını çeşitli değişkenler yardımıyla tespit etmeye yönelik bir çalışma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(15), 37-48.
- Dursun S (2016) Öğretmenlerde tükenmişlik ve yükleme biçimi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi değişkenleri arasındaki yordayıcı ilişkilerin incelenmesi, *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2)
- Ekman P (1973) Cross culture studies of facial expression, İçinde: P Ekman (Ed.), *Darwin and facial expression: A century of research in review* New York:Academic Press, 169-222.
- Elma C (2003) İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması, Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdil O, Keskin H, İmamoglu S Z, Erat S (2004) Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdost B (2010).Karl Marx: Yabancılaşma, *Sol Yayınları*, Ankara.
- Ergil D (1978) Yabancılaşma kuramına ilk katkılar, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 33(03).
- Ergil D (1980) *Yabancılaşma ve siyasal katılma*. Olgaç matbaası.
- Ergin C (1992) Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. *VII. Ulusal psikoloji kongresi bilimsel çalışmaları*, 22, 25.
- Ergin C (1995) Akademisyenlerde tükenmişlik ve çeşitli stres kaynaklarının incelenmesi. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12(1-2).
- Etzion D, Pines A (1986) Sex and culture in burnout and coping among human service professionals: A social psychological perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 191-209.
- Freudenberger H J (1974) Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Freudenberger H J (1975) The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73.
- Fromm E (2012) *The sane society*. Routledge.
- Girgin G (1995) İlkokul öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.



- Girgin G, Baysal A (2005) Tükenmişlik sendromuna bir örnek: Zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4(4), 172-187.
- Glicken M D (1983) A counseling approach to employee burnout. *Personnel Journal*.
- Golembiewski R T, Munzenrider R (1984) Phases of psychological burn-out and organizational covariants: A replication using norms from a large population. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 290-323.
- Gosserand R H (2003) *An examination of individual and organizational factors related to emotional labor*, Yayınlanmamış doktora tezi, Louisiana State University, USA.
- 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 A (2000) Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.
- 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.
- Gross J (1998) The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271–299.
- Gross J J and Levenson R W (1997) Hiding feelings: the acute effects of inhibiting negative and positive emotion, *Journal of Abnormal Psychology*, 106 (1), 95-103.
- Güngör M (2009) Duygusal emek kavramı: Süreci ve sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 167-184.
- Gürbüz S, Şahin F (2015) Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, Seçkin yayıncılık (Ankara).
- Halaçoğlu B (2008) Üniversitelerdeki akademik personelin yabancılaşma düzeylerinin çok boyutlu incelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hausknecht J P, Trevor C O, Howard M J (2009) Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1068.

- Hegel G W F, Knox T M (1942). *Hegel's Philosophy of Right. Translated with notes by TM Knox.* Oxford.
- Hirschfeld R R, Feild H S(2000) Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work,*Journal of Organizational Behavior*, 21: 789–800.
- Hochschild A (1983)*The managed heart: Commercialization of human feeling.* Berkeley: University of California Press.
- Hofstede G (1972) The colors of collars. *Columbia Journal of World Business*, 7(5), 72-80.
- Holcomb-MccoyC (2004) Alienation: A Concept for Understanding Low-Income, Urban Clients. *The Journal of Humanistic Counseling*, 43(2), 188-196.
- Hom P W, Griffeth R W (1991) Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of applied psychology*, 76(3), 350.
- Horowitz I L (1985) *C Wright Mills An American Utopia.* Simon and Schuster.
- Hoy W K (1972) Dimensions of student alienation and characteristics of public high schools. *Interchange*, 3(4), 38-52.
- Huang Y, Hailin Q, Ying Z (2010) “Hotel Frontline Employee’s Emotional Labor: the Missing Linkage Between Customer-Related Stress and Burnout”, *International CHRIE Conference*, University of Massachusetts-USA.
- Humpel N, Capputi P (2001) Exploring the relationship between work-stress, years of experience and emotional competency using a sample of Australian mental health nurses. *Journal of Psychiatric And Mental Health Nursing*, 8: 399-403.
- Işıkhan V (2004) *Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları.* Ankara: Sandal Yayınları.
- Izgar H (2000) Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (burnout) nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi (Orta Anadolu örneği), Yayınlanmamış doktora tezi, , Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Izgar H (2001) *Okul yöneticilerinde tükenmişlik.* Nobel Yayıncılık, Ankara.
- İşçi E, Bal Taştan S, Akyol Ç (2013). “Örgütsel güvenin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde yöneticinin iletişim becerilerinin rolü: özel hastane çalışanları örneği”, *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 2(3), 95-113.
- Jackson S E, Schwab R L, ve Schuler R S (1986) Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4). 630-640.

- Kahill S (1986) Relationship of burnout among professional psychologists to professional expectations and social support. *Psychological Reports*, 59(3), 1043-1051.
- Kalekin-Fishman D (1986) Burnout or alienation? A context specific study of occupational fatigue among secondary school teachers. *Journal of Research & Development in Education*.
- Kanungo R N (1983) Work alienation: A pancultural perspective. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 119-138.
- Kaplan M, Ulutas Ö (2016) Duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 165.
- Karabanow J (1999) When caring is not enough: Emotional labor and youth shelter workers. *Social Service Review*, 73, 340-358.
- Kaya U, Serçeoğlu N (2013) Duygu işçilerinde işe yabancılaşma: hizmet sektöründe bir araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 36(1), 311-346.
- Kaya U, Özhan Ç K (2012) Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 1(3), 109-130.
- Keser A (2009) Çalışma Psikolojisi, Ekin Yayınevi, Birinci Baskı, Bursa.
- Kılçık F (2011) İlköğretimde okullarında görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine ilişkin algıları: Malatya ili örneği, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kırcı E, Özkoç A G (2017) Turist Rehberlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İşe Yabancılaşma Eğilimlerine Etkisi. *Journal of Travel and Hospitality Management*, 14(1), 20-32.
- Kızanlıklılı M M (2014) Otel işletmelerinde duygusal emek öncüllerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilimdalı, Ankara.
- Kim H J (2008) Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
- Kohn M L (1976) Occupational structure and alienation. *American Journal of Sociology*, 82(1), 111-130.
- Kohn M L, Schooler C (1983) *Work and personality: An inquiry into the impact of social stratification*. Ablex Pub.

- Kohn ML, Schooler C (1983) *Work and personality: An inquiry into the impact of social stratification*. Ablex Pub.
- Korman A K, Wittig-Berman U, Lang D (1981) Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 24(2), 342-360.
- Köksel L (2009) İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Manisa.
- Köse S, Oral L, TÜresin H (2011) Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma.
- Kruml S M, Geddes D (2000) Exploring the dimensions of emotional labor the heart of Hochschild's work. *Management communication quarterly*, 14(1), 8-49.
- Küçüközel N (2007) Aile hekimliği asistanlarındaki anksiyeteye, depresyon ve tükenmişlik düzeyinin dahili bilimler asistanları ile karşılaştırılması, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, Ankara.
- Lau P S, Yuen M T, Chan R M (2005). Do demographic characteristics make a difference to burnout among Hong Kong secondary school teachers?. In *Quality-of-life research in chinese, western and global contexts* Springer Netherlands, 491-516.
- Lee J J, Ok C (2012) Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1112.
- Lee R T, Ashforth B E (1990) On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of applied psychology*, 75(6), 743-747.
- Leiter M P, Maslach C (2003) Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*, Emerald Group Publishing Limited, 91-134.
- Leiter M P, Harvie P (1997) Correspondence of supervisor and subordinate perspectives during major organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 343-352.
- Leiter M P, Maslach C (2005) *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. John Wiley & Sons.

- Leung G A (2008) *Examining the relationship of emotional labor with an ability-based conceptualization of emotional intelligence*, Yayınlanmamış doktora tezi, The University of Akron, USA.
- Lewin J E, Sager J K (2007) A process model of burnout among salespeople: Some new thoughts. *Journal of Business Research*, 60(12), 1216-1224.
- Lv Q, Xu S, Ji H (2012) Emotional labor strategies, emotional exhaustion, and turnover intention: An empirical study of Chinese hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(2), 87-105.
- Mandel E, Novack G(1970) *The Marxist Theory of Alienation*. New York: Pathfinder, 66.
- Marx K, Hegel G W F (1949). *Manoscritti economico-filosofici del 1844*. G. Einaudi.
- Maslach C (1976) Burned-out. *Human behavior*, 5(9), 16-22.
- Maslach C (1982) *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, New-Jersey: Prentice Hall.
- Maslach C, Goldberg J (1998) Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach C, Jackson S E (1981) The measurement of experienced burnout, *Jour of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach C, Schaufeli W B, Leiter M P (2001) Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach C, Zimbardo P G (1982) *Burnout: The Cost of Caring*. Prentice-Hall. Inc, Englewood Cliffs.
- Maslanka H (1996) Burnout, social support and AIDS volunteers. *AIDS care*, 8(2), 195-206.
- Mercan M (2006) Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.
- Middleton R (1963) Alienation, race, and education. *American Sociological Review*, 28(6), 973-977.
- Mills T, Kleinman S (1988) Emotions, reflexivity, and action: An interactionist analysis. *Social Forces*, 66, 1009-1027.
- Morris J A, Feldman D C (1996) The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, 21(4), 986-1010.

- Mottaz C J (1981) Some determinants of work alienation. *The Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.
- Neal A G, Seeman M (1964) Organizations and powerlessness: A test of the mediation hypothesis. *American Sociological Review*, 216-226.
- Newman M A, Guy M E, Mastracci SH (2009) Beyond cognition: Affective leadership and emotional labor. *Public Administration Review*, 69(1), 6-20.
- Overend T (1975) Alienation: A conceptual analysis. *Philosophy and Phenomenological Research*, 35(3), 301-322.
- Örmen U (1993) Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbudun S, Markus G, Demirer T (2008) *Yabancılaşma ve..*, Ütopya Yayınevi.
- Özdemir E (2009) Okul yöneticilerinin denetim odaklarına göre tükenmişlik düzeyleri[Burnout levels of school administrators in relation to locus of control] Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özgen I (2007) *Yiyecek-içecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği. I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler*, 116-124.
- Pala T (2008) Turizm işletmelerinde çalışanların duygusal emek düzeyi ve boyutları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.
- Pars E (1982) İşbölümü, yabancılaşma ve sosyal politika kuramsal bir yaklaşım. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Parsıl A M (2007) Sınıf örgütünde yabancılaşma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Paules G F (1991) *Dishing it out: Power and resistance among waitresses in a New Jersey restaurant*. Philadelphia: Temple University Press.
- Perlman B, Hartman E A (1982) Burnout: Summary and future research. *Human relations*, 35(4), 283-305.
- Pines A, Aronson E (1988) *Career burnout: Causes and cures*. Free press.
- Planalp S (1999) Communicating emotion: Social, moral, and cultural processes. Cambridge, UK: Cambridge University Press

- Polatçı S (2007) Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz, Gaziosmanpaşa Üniversitesi. Eskişehir.
- Pugliesi K (1999) The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and emotion*, 23(2), 125-154.
- Rafaeli A, Sutton R (1989) The expression of emotion in organizational life, İçinde B M. Staw, L L Cummings (Ed), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 169-222.
- Rafaeli A, Sutton R I (1987) Expression of emotion as part of the work role. *Academy of management review*, 12(1), 23-37.
- Rai G S (2010) Burnout among long-term care staff. *Administration in Social Work*, 34(3), 225-240.
- Raquepaw J M, Miller R S (1989) Psychotherapist burnout: A componential analysis. *Professional Psychology: Research and Practice*, 20(1), 32.
- Rathi N, Bhatnagar D, Mishra S K (2013) Effect of emotional labor on emotional exhaustion and work attitudes among hospitality employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(3), 273-290.
- Rotter J B (1966) Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.
- Sarikaya P (2007) Tükenmişlik sendromunun kişilik özelliklerinden denetim odağı ile ilişkisi ve bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Sarros J C, Tanewski G A, Winter R P, Santora J C, Densten I L (2002) Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285-304.
- Sayü P (2014) The relationship between organizational justice and work alienation. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schacht R (1971) *Alienation*. Blackwell Publishing Ltd.
- Schaufeli W B, Van Dierendonck D (1993) The construct validity of two burnout measures. *Journal of organizational behavior*, 14(7), 631-647.
- Scott B A, Barnes C M (2011) A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender. *Academy of management journal*, 54(1), 116-136.

- Scott BA, BarnesCM ve WagnerD T (2012) “Chameleonic or Consistent? A Multilevel Investigation of Emotional Labor Variability and Self-Monitoring”, *Academy of Management Journal*, 55(4), 905-926.
- Seeman M (1959) On the meaning of alienation. *American sociological review*, 783-791.
- Seeman M (1972) Alienation and engagement. *The human meaning of social change*, 467-527.
- Seeman M (1975) Alienation studies. *Annual review of sociology*, 1(1), 91-123.
- Seeman M (1983) Alienation motifs in contemporary theorizing: The hidden continuity of the classic themes. *Social Psychology Quarterly*, 171-184.
- Seltzer J, Numerof R E (1988) Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of management Journal*, 31(2), 439-446.
- Shepard J M (1972). Alienation as a process: Work as a case in point. *The Sociological Quarterly*, 13(2), 161-173.
- Shepard J M (1973) Technology, division of labor, and alienation. *Pacific sociological review*, 16(1), 61-88.
- Sılığ A (2003) Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Siefert K, Jayaratne S, Chess W A (1991) Job satisfaction, burnout, and turnover in health care social workers. *Health & Social Work*, 16(3), 193-202.
- Slaski M, Cartwright S (2002) Health, performance, and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers, *Stress and Health*, 18, 63- 68.
- Sulu S, Ceylan A, Kaynak R (2010) “Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: implications for healthcare professionals”, *International Journal of Business and Management*, 5 (8): 27-38.
- Sürgevil O (2006) *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Nobel Yayın.
- Sürgevil O, Fettahlıoğlu Ö O, Gücenmez S, Budak G, Budak G (2007) Belediye çalışanlarının duygusal saldırıya uğrama ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 36-58.



- Şanlı S (2006) Adana ilinde çalışan polislerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Şimşek H, Balay R, Şimşek A S (2012) İlköğretim sınıf öğretmenlerinde mesleki yabancılaşma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 53-72.
- Şimşek M Ş, Akgemici T, Çelik A (2001) Davranış Bilimlerine Giriş Örgütlerde Davranış, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tekin Ö A (2012) Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Thoits P A (1989). The sociology of emotions. *Annual Review of Sociology*, 15, 317-342.
- Togia A (2005) Measurement of burnout and the influence of background characteristics in Greek academic librarians. *Library Management*, 26( 3), 130-138.
- Tolich M B (1993) Alienating and liberating emotions at work supermarket clerks' performance of customer service. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22(3), 361-381.
- Turan M, Parsak G (2011) Yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: Bir devlet üniversitesi idari personeli üzerinde araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2).
- Tutar H (2010) “işgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi:bankacılık sektöründe bir uygulama”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 65(1), 175-204.
- Ulusoy, A G H (1988)Sanayi örgütü işçileri ve işe-yabancılaşma, Ankara.
- VanMaanen J, Kunda G (1989) Real feelings-emotional expression and organizational culture. *Research in organizational behavior*, 11, 43-103.
- Weisberg J (1994) Measuring workers' burnout and intention to leave. *International Journal of Manpower*, 15(1), 4-14.
- 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 (2009) The sociology of emotional labor. *Annual review of sociology*, 35, 147-165.

- Wilson J Jr (2003) Emotional labor among church of christ ministers in the mid-atlantic region of the united states, Yayınlanmamış doktora tezi, Faculty of Argosy University, Florida.
- Wong J Y, Wang C H (2009). Emotional labor of the tour leaders: An exploratory study. *Tourism Management*, 30(2), 249-259.
- Yalçın İ, Koyuncu S C (2014) Örgütsel yabancılaşma olgusunun iş tatmini üzerine etkisi niğde ilinde bir araştırma, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (26), 86-94.
- Yeniçeri Ö, (2007) Yozlaşma ve Yabancılaşmaya Karşı İtirazlar, 1. Baskı, IQ Kültür sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Yetiş Z (2013) Kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerde işe yabancılaşma, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Yıldırım F (1996) Banka çalışanlarında iş doyumu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz S, Sarpkaya P (2009) Eğitim örgütlerinde yabancılaşma ve yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 314-333.
- Yıldırım I (2008) Relationships between burnout, sources of social support and sociodemographic variables. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(5), 603-616.
- Yuill C (2011) Forgetting and remembering alienation theory. *History of the Human Sciences*, 24(2), 103-119.
- Yumuk Y (2011) Otel işletmelerinde işe yabancılaşmanın iş tatmini üzerine etkisi: Nevşehir ilinde bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Yürür S, Ünlü A G O (2011) Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13( 2), 81-104.



# **EKLER**

## EK-1. Anket Formu

### Sayın Katılımcı,

Bu anket duygusal emek düzeyi ve işe yabancılaşmanın tükenmişlik üzerine etkisinin belirlenmesine yöneliktir. Anket sorularına mümkün olduğunca **gerçekçi** ve **doğru** cevaplar verilmesi araştırmanın amacına ulaşmasında çok büyük önem taşımaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup; kesinlikle **gizli** tutulacaktır. Katılarınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Ün.

Uğur ÜNAL  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Ün.

	<b>Lütfen, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısına (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1	Gülümsemem her zaman içten değildir.					
2	Müşterilerle ilgilenirken yapmacık (sahte) duygular gösteririm.					
3	Müşterilerle ilgilenirken tamamıyla kendim gibi davranmadığımdan, çift kişilikliymişim gibi hissedirim.					
4	Müşterilere en uygun şekilde ilgilenmek için rol yaparım.					
5	İşimin gerektirdiği doğru duyguları ifade edebilmek için maske takarım.					
6	Gerçekten hissetmediğim duyguları yansıtırım.					
7	Gerçekte hissettiğimden farklı bir şekilde davranırım.					
8	Müşterilerle ilgilenirken iyi bir ruh haline bürünürüm.					
9	Müşterilerle ilgilenirken gerçek bir misafirperverlik gösterdiğime inanırım.					
10	Müşterilerle ilgilenmek için fırsat kollarım.					
11	İşimi iyi yapabilmek için göstermem gereken duyguları gerçekten hissedirim.					
12	Müşterilerle ilgilenirken samimi bir misafirperverlik gösteririm.					
13	Müşterilerle ilişkilerim çok duygusuzdur.					
14	Genellikle mutlu bir çalışanımdır.					
15	Müşterilerle ilgilenirken gerçek duygularımı gizlemek zorunda kalırım.					
16	Müşterilere yardım ederken mutlu gibi görünmeye çalışırsam, gerçekten mutlu gibi hissetmeye başlarım.					
17	Çalışmaya başlarken kendimi “güzel bir gün geçireceğim” diye motive ederim.					
18	Çalışmaya başlarken güzel şeyler düşünürüm.					

	Lütfen, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısına (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İşgünü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
5	Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.					
6	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
7	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
8	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
9	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
10	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
11	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı daha duyarsızım.					
12	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
13	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
14	İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.					
15	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
16	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en iyi çözümleri bulurum.					
17	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına olumlu katkıda bulunduğumu düşünüyorum.					
18	Kendimi çok enerjik hissediyorum.					
19	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
20	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
21	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
22	İşimdeki duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.					

	Lütfen, aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadenin karşısına (X) işareti koymak suretiyle ilgili ifadeye katılma düzeyinizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimi yapmaktan keyif duymuyorum.					
2	İşimdeki günlük görevlerim sıkıcı ve acı vericidir.					
3	İşim bana daha çok angarya ve yük gibi geliyor.					
4	Kendimden uzaklaşmış/kendime yabancılaşmış hissediyorum.					
5	Çoğu zaman, keşke başka bir iş yapıyor olsaydım diyorum.					
6	Zaman geçtikçe işim konusunda hayal kırıklığına uğradım.					
7	İşimde elimden gelen tüm çabayı sarf etmiyormuşum gibi hissediyorum.					
8	İşimde olup biten olaylarla bir bağ hissetmiyorum.					

- Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek
- Yaşınız:  18-25arası  26- 35 arası  36- 45 arası  46- 60 arası
- Medeni durumunuz:  Evli  Bekar
- Öğrenim durumunuz:  İlköğretim  Ortaöğretim  Lise  Ön lisans  
 Lisans  Lisansüstü
- Kaç yıldır bu mesleği yapmaktasınız?  1 yıldan az  1- 3 yıl arası  4- 6 yıl arası  
 7-10 yıl arası  10 yıl ve üzeri
- Hangi bölümde görevlisiniz?  Önbüro  Kat hizmetleri  Yiyecek-içecek  
 İnsan .kaynakları  Diğer .....
- Mesleki eğitim aldınız mı? Evet  Hayır   
(Cevabınız **Evet** ise **8. Soruyu** cevaplayınız)
- Ne tür bir mesleki eğitim aldınız?  
 Turizm fakültesi  
 Dört yıllık turizm yüksekokulu  
 İki yıllık meslek yüksekokulu turizm bölümü  
 Turizm meslek lisesi  
 Sertifika programları  
 İşletmede hizmet içi eğitim
- Çalışma Şekliniz  Bireysel  Acenteye bağlı
- İşletmede Çalışma süreniz (Acenteye bağlı olmayanlar cevaplamayacak)  
 1 yıl ve daha az  2-5 yıl  6-9 yıl  10-13 yıl  14 yıl ve üzeri

**EK-2. Tek Değişkenli Normallik Dağılımı**

	<b>Değişken</b>	<b>Std. Dev.</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>
<b>Duygusal Emek</b>	Madde 1	1.388	0,325	-1.243
	Madde 2	1.303	0.779	-0.576
	Madde 3	1.261	1.092	0.020
	Madde 4	1.387	0.561	-1.145
	Madde 5	1.388	0.544	-1.083
	Madde 6	1.397	0.535	-1.070
	Madde 7	0.925	-1.606	2.996
	Madde 8	1.273	0.620	-0.779
	Madde 9	1.253	-1.162	0.321
	Madde 10	1.165	-1.524	1.466
	Madde 11	1.202	-0.856	-0.033
	Madde 12	1.044	-1.040	0.740
	Madde 13	1.126	-1.207	1.750
	Madde 14	0.961	-1.403	1.206
	Madde 15	1.094	1.413	1.305
	Madde 16	1.192	-0.906	-0.136
	Madde 17	1.219	0.035	-0.952
	Madde 18	1.102	-1.639	0.305
<b>Duygusal Emek</b>	Madde 1	1.256	0.883	-0.313
	Madde 2	1.328	0.487	-0.995
	Madde 3	1.199	1.239	0.531
	Madde 4	1.179	0.788	-0.426
	Madde 5	1.244	0.955	-0.123
	Madde 6	1.226	0.791	-0.556
	Madde 7	1.368	0.159	-1.269
	Madde 8	1.251	0.477	-0.846
	Madde 9	1.179	1.173	0.305
	Madde 10	1.135	1.307	0.933
	Madde 11	1.109	1.140	0.477
	Madde 12	1.234	0.818	-0.476
	Madde 13	1.118	1.352	1.019
	Madde 14	1.252	0.528	-0.933
	Madde 15	1.169	-0.758	-0.182
	Madde 16	1.088	-1.170	0.964
	Madde 17	1.047	-1.305	1.432
	Madde 18	1.084	-0.768	-0.014
	Madde 19	0.943	-1.417	2.156
	Madde 20	1.060	-1.172	1.005
	Madde 21	1.001	-1.037	0.950
	Madde 22	1.023	-1.131	1.079
<b>İşe Yabancılaşma</b>	Madde 1	1.262	1.327	0.603
	Madde 2	1.113	1.453	1.153
	Madde 3	1.065	1.687	2.056
	Madde 4	1.126	1.306	0.744
	Madde 5	1.325	0.871	-0.485
	Madde 6	1.409	1.424	2.068
	Madde 7	1.295	0.676	-0.714
	Madde 8	1.216	1.000	-0.099

**EK-3 . Duygusal Emek Ölçeğinin Madde Korelasyon Analizi Sonuçları**

	<b>Yüzeysel Davranış</b>	<b>Samimi Davranış</b>	<b>Derin Davranış</b>
<b>Yüzeysel Davranış</b>			
Madde 1	<b>0.581</b>	0.011	0.062
Madde 2	<b>0.810</b>	0.052	0.118
Madde 3	<b>0.613</b>	0.108	0.111
Madde 4	<b>0.926</b>	0.115	0.124
Madde 5	<b>0.712</b>	0.010	0.112
Madde 6	<b>0.741</b>	0.681	0.014
Madde 7	<b>0.813</b>	0.768	0.216
<b>Samimi Davranış</b>			
Madde 1	0.072	<b>0.525</b>	0.221
Madde 2	0.109	<b>0.458</b>	0.329
Madde 3	0.107	<b>0.784</b>	0.324
Madde 4	0.103	<b>0.832</b>	0.211
<b>Derin Davranış</b>			
Madde 1	0.108	0.270	<b>0.605</b>
Madde 2	0.028	0.046	<b>0.915</b>
Madde 3	0.319	0.130	<b>0.641</b>
Madde 4	0.101	0.519	<b>0.551</b>
Madde 5	0.060	0.373	<b>0.543</b>



**EK- 4. Tükenmişlik Madde Korelasyon Analizi Sonuçları**

	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Hiss
<b>Duygusal Tükenme</b>			
Madde 1	<b>0.643</b>	0.352	0.171
Madde 2	<b>0.677</b>	0.506	0.332
Madde 3	<b>0.624</b>	0.602	0.487
Madde 4	<b>0.646</b>	0.496	0.387
Madde 5	<b>0.649</b>	0.289	0.555
Madde 6	<b>0.670</b>	0.111	0.219
Madde 7	<b>0.700</b>	0.212	0.127
Madde 8	<b>0.561</b>	0.147	0.014
Madde 9	<b>0.590</b>	0.07	0.267
<b>Duyarsızlaşma</b>			
Madde1	0.124	<b>0.900</b>	0.321
Madde 2	0.251	<b>0.801</b>	0.214
Madde 3	0.340	<b>0.714</b>	0.142
Madde 4	0.216	<b>0.815</b>	0.351
Madde 5	0.313	<b>0.789</b>	0.051
<b>Kişisel Başarı Hissi</b>			
Madde 1	0.397	0.310	<b>0.670</b>
Madde 2	0.366	0.255	<b>0.720</b>
Madde 3	0.212	0.414	<b>0.652</b>
Madde 4	0.341	0.531	<b>0.678</b>
Madde 5	0.348	0.469	<b>0.696</b>
Madde 6	0.359	0.554	<b>0.679</b>
Madde 7	0.501	0.393	<b>0.754</b>
Madde 8	0.415	0.116	<b>0.897</b>

**EK-5 Duygusal Emek Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Korelasyon Sonuçları**

	<b>Yüzeysel Davranış</b>	<b>Samimi Davranış</b>	<b>Derin Davranış</b>
<b>Yüzeysel Davranış</b>	<b>1</b>	0,312	0,408
<b>Samimi Davranış</b>	0,312	<b>1</b>	0,500
<b>Derin Davranış</b>	0,408	0,500	<b>1</b>

**EK-6 Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Ölçeklerine İlişkin Korelasyon Sonuçları**

	<b>Duygusal Tükenme</b>	<b>Duyarsızlaşma</b>	<b>Kişisel Başarı Hissi</b>
<b>Duygusal Tükenme</b>	<b>1</b>	0,640	0,308
<b>Duyarsızlaşma</b>	0,640	<b>1</b>	0,344
<b>Kişisel Başarı Hissi</b>	0,308	0,344	<b>1</b>

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

**Ad-Soyad** : Uğur ÜNAL

**E-Posta** : ugur-unall@hotmail.com

**Adres** : Kırbağa Mahallesi 755 Sokak No:18 kat:2 Karaman/Merkez

### Eğitim Durumu

**Lisans** :Erciyes Üniversitesi /Turist Rehberliği (2006-2001)

**Lise** : Karaman Anadolu Lisesi (2002-2006)

**İş Deneyimi** : Serbest Turist Rehberi (2010- devam ediyor)

**KPDS (İngilizce)** : 75