

# Algılanan Yönetici Desteğinin Çalışanların Duygusal Emekleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Bir Alan Araştırması\*

*Determining The Impact of Employees Perceived Manager Support on Emotional Labor: A Field Research*

**Yasin BAŞLAR**

Bilim Uzmanı, İstanbul Arel Üniversitesi,  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,  
İnsan Kaynakları ve Yönetimi A.B.D.,  
yasinbaslar@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-2367-5313>

Makale Başvuru Tarihi: 10.01.2021

Makale Kabul Tarihi: 02.04.2021

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Esra AYDIN GÖKTEPE**

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Arel Üniversitesi,  
İİBF, İşletme Bölümü,  
esraaydingoktepe@arel.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0001-7833-448X>

## ÖZET

### Anahtar Kelimeler:

Algılanan Yönetici Desteği,  
Duygusal Emek,  
Derinlemesine Eylem,  
Sahte Duygular,  
Gizlenen Eylem,

Çalışanların işlerini yerine getirdiği esnada onlardan beklenen ve tarifi olmayan, mimik, beden duruşu, ses tonu gibi duygusal gösterimler duygusal emek olarak tanımlanmaktadır. Algılanan yönetici desteği ise, çalışanın gözünde örgütün temsilcisi olan yöneticilerinin gerek iş konusunda gerekse duygusal anlamda kendilerinin yanında olduğunu hissetmesidir. Yöneticisinden destek gören çalışanların motivasyonlarında, performanslarında, örgüte bağlılık düzeyinde, örgütsel vatandaşlık davranışında, duygusal emek sergileme düzeylerinde olumlu değişimler yaşanmaktadır. Sağlık, hizmet ve eğitim gibi sektörlerde çalışanların duygusal emek gösterim düzeyleri yüksektir. Diğer sektöre göre görece daha az incelenmiş olması nedeniyle bu çalışmada eğitim sektörü çalışanlarının duygusal emek gösterimleri ve algılanan yönetici desteği ilişkisi ele alınmıştır. Bu nedenle, araştırmanın örneklemini İstanbul'daki vakıf üniversitelerinin çalışanları olarak belirlenmiştir. Araştırmada nicel yöntemler kullanılmış olup, araştırmaya 241 kişi katılım sağlamıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda algılanan yönetici desteği ile duygusal emek ve duygusal emeğin boyutlarından olan derinlemesine eylem arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan regresyon analizi ile de algılanan yönetici desteğinin duygusal emeği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

## ABSTRACT

### Keywords:

Perceived Administrator Support,  
Emotional Labor,  
In-depth Action,  
False Emotions,  
Hidden Action,

Emotional impressions such as facial expressions, body posture, and tone of voice, which are not expected and described by them, are defined as emotional labor. Perceived manager support is that the managers, who are the representatives of the organization in the eyes of the employee, feel that they are with them both in business and emotional terms. There are positive changes in the motivations, performances, organizational commitment level, organizational citizenship behavior, and emotional labor performance levels of employees who are supported by their managers. Employees' emotional labor performance such as health, service and education are high. The fact that it has been examined relatively less than the other sector, in this case, the emotional labor performances of education workers and the manager support relationship are discussed. Send the sample of this research as the contents of the foundation universities in Istanbul. Quantitative methods are examined in the study, 241 people participated in the study. As a result of the analysis, there is a positive relationship between perceived manager support and emotional labor and in-depth action, which is one of the dimensions of emotional labor. In addition, the regression analysis concluded that perceived manager support positively affected emotional labor.

\* Bu makale Yasin BAŞLAR'ın (birinci yazar), Dr. Öğr. Üyesi, Esra AYDIN GÖKTEPE (ikinci yazar) danışmanlığında 2020 yılında Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde sunulularak kabul edilen "Çalışanların Algılanan Yönetici Desteğinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden faydalanarak hazırlanmıştır.

## 1. GİRİŞ

Eğitim sektörü, ülkelerin gelişmişlik seviyelerini doğrudan etkilemektedir. Ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin önemli bir göstergesi olan eğitim sektörü, ülkelerin uluslararası boyutta tanınırlığına da katkı sağlamaktadır. Eğitim sürecini yönetenlerin, ilgili eğitimi verenlerin ve verilen bu eğitimi alanların insan olması nedeni ile insanın duygularını anlamak ve yönetmek önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışma hayatında yer alan bireylerin farklı kişilik yapılarında olduğu, farklı ücret düzeylerinde çalıştığı, bir bütünün farklı parçalarını oluşturduğu ve duyguları olan bir varlık olduğu gerçeği, insanı yönetmeyi adeta bir sanat haline getirmektedir. Duygusal bir varlık olan insanı yönetmek, farklılıkları içerisinde barından bir yönetim tarzına sahip olmayı zorunlu kılmaktadır. Duyguların yönetimi kavramı, yöneticilerini örgütün bir temsilcisi olarak konumlandıran çalışanları için, “*yönetici desteği*” kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

Yönetici desteği kavramı, işletmelerin çalışanlarını nasıl motive ederek verimliliğini yükseltebileceklerine yönelik bilgi edinmesini sağlamaktadır. Özellikle emek ağırlıklı olan sektörlerde, çalışanlarının fiziksel ya da zihinsel emeklerinin yanında duygusal emeklerine de ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların yöneticilerine, iş arkadaşlarına, hatta verilen hizmetten yararlanan diğer kesimlere uygun davranışlar sergilemesi ve duyguların yönetilmesi olgusu “duygusal emek” kavramını önemli hale getirmektedir. Eğitim sektörü de duygusal emeğin ağırlıklı olduğu bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle de konunun araştırılmasında, uygulama alanı olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmanın amacı, İstanbul’da faaliyet gösteren vakıf üniversiteleri personeli odağında, algılanan yönetici destek düzeylerinin duygusal emek gösterimleri üzerindeki ilişkisinin belirlenmesidir. Bu kapsamda çalışmada nicel araştırma yöntemleri tercih edilmiştir. Araştırmada veri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu, araştırma değişkenlerine yönelik literatürde geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış olan “*Duygusal Emek Ölçeği*” ve “*Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği*” sorularından oluşturulmuştur. Araştırma bölümleri sırasıyla; algılanan yönetici desteği, duygusal emek, algılanan yönetici desteğinin duygusal emek üzerindeki etkisiyle ilgili yapılan çalışmalar, metodoloji ve sonuç başlıklarından oluşmaktadır.

## 2. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ

Genel anlamıyla destek kavramı, bir bireyin başka bir bireye maddi ya da manevi anlamda yardımcı olması anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile bir birlik için sağlanan yardım veya koruma anlamına gelmektedir (Ötken, 2015:119). Çalışanlar tarafından yöneticinin, örgütün temsilcisi olarak algılanması ve algılanan yönetici desteği kavramının, algılanan örgütsel destek kavramı ile benzer psikometrik özelliklere sahip olması, algılanan örgütsel destek literatürünü aynı zamanda algılanan yönetici desteği literatürü haline getirmektedir (Giray ve Şahin, 2012:2).

Destek, kaynağı ne olursa olsun çalışanlar için önemlidir. İnsanın, hayatının herhangi bir döneminde diğer insanlarca desteklendiğini algılaması, kendini daha iyi ve daha güvende hissetmesine neden olmaktadır. Bu nedenle bireyin, çalıştığı ortamda da başkaları tarafından desteklendiğini hissetmesi önemli bir özgüven ve motivasyon aracı olmaktadır (Giray ve Şahin, 2012:2).

Çalışanların mensubu oldukları örgüte ve gerçekleştirdiği işlerine karşı olan tutum ve davranışlarını etkileyen en büyük etkenlerden birisi hiyerarşik açıdan bağlı bulunduğu ilk yöneticisidir. Bu yüzden yöneticiden algılanan destek ayrı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar, yöneticilerini çalıştıkları kurumun en yetkili kişilerinden birisi olarak gördüklerinden dolayı, yöneticilerinden gördükleri yardımı veya desteği, çalıştıkları örgütlerinden almış gibi önemli görmektedirler (Pekdemir vd., 2013:90). Yöneticiden algılanan destek, duyguları ön planda olan bireyi olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyecektir. Dolayısıyla çalışanın, yöneticisinden alacağı destek sonucunda işine verdiği değer ve sunduğu emeğin oranı değişecektir. Bu destek, çalışanların psikolojik hallerine, motivasyon düzeylerine ve iş tatminlerine doğrudan etki etmektedir. Dolayısıyla olumsuz yönlü bir etki çalışanların örgütsel davranışlarını da olumsuz yönde etkileyecektir. Örneğin stres ve duygusal tükenme olumsuz algılanan yönetici desteğinin sonuçlarından kaynaklanmaktadır (Lloyd vd., 2002:261).

Algılanan yönetici desteği, muhtelif çalışmalarda farklı boyutlar ile ortaya konulmaktadır. Ancak literatürde genel anlamda dört boyutta ele alınmaktadır (Aydm Göktepe, 2017:33). Bu boyutlar; bilgisel yönetici desteği, maddi yönetici desteği, duygusal yönetici desteği ve kariyer yönetici desteğidir. Bilgisel destek (knowledge

support), çalışanın işletmenin neden var olduğunu anlamasına, işletmeye karşı sorumluluklarını bilmesine ve karşısına çıkan problemleri çözmesine katkı sağlayan bir destek türüdür (Aydın Göktepe, 2018:45). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, bilgisel destek çalışanın bilinçli olması ve bu çerçevede bilinçli hareket etmesi olarak yorumlanabilir. Bilgisel yönetici desteği (informational support), “*yönetici desteğinin iş ile ilgili boyutunu oluşturur ve örgüt çalışanlarının örgüte katkılarını artırmak amacıyla çalışanlara verilen ödül, ceza, geribildirim, bilgi ve beceriler*”, şeklinde tanımlanır (Bhanthumnavin, 2000:155-166). Bilgisel destek, bireylerin iş hayatında yaşadığı sorunları çözebilmesine yardımcı olmaktadır.

Maddi destek (financial support), örgüt çalışanlarının işlerini yapabilmeleri için olması gereken ekipman, alet, süre, servis, finans ve insan kaynağı olarak belirtilmektedir (Bhanthumnavin, 2000:157). Yöneticilerin örgütü ya da çalışanların maddi ihtiyaçlarını dikkate alarak, yapılan iş ile ilgili olarak çalışanın hak ettiği maddi ödülün sunulması yönündeki desteklerine bağlı olarak ortaya çıkan algısıdır. Diğer bir ifadeyle örgütün, çalışanlarını katkılarından dolayı ödüllendirmesidir. Maddi yönetici desteği, çalışanın işini verimli yapabilmesi ve örgüte katma değer oluşturabilmesi için önemli bir destek türüdür. Çünkü yöneticisinden maddi olarak destek gören çalışanın motivasyonu da bu duruma bağlı olarak artacaktır (Çakar ve Yıldız, 2009:73).

Duygusal destek (emotional support), örgütteki çalışanlara ilgi, sevgi ve saygı gösterme, çalışanlara kendilerini değerli hissettirme, çalışanların varlığını kabul etme, onlara karşılaştıkları stresli durumlarla başa çıkmalarında yardım etme şeklindeki destek türü olarak açıklanmaktadır (Adiloğulları vd., 2017:190-191). Karşılaşılan zorluklarda yol gösteren bir yöneticinin varlığı, duygusal yönetici desteği oluşturduğundan, çalışanlar için büyük önem arz etmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinden sosyo-duygusal destek algıladıklarında örgüte bakış açıları değişecektir. Bu durumda da iş ve örgüt memnuniyeti artacaktır.

Kraimer ve Wayne kariyer desteğini; örgütün, çalışanın kariyer ihtiyaçları ile ilgilenmesi ve onu yönlendirmesi olarak ifade etmektedir. Örgütünden ya da yöneticisinden kariyer anlamında destek alan çalışan, destek gördüğü için verimli çalışma eğiliminden olacaktır (Kraimer ve Wayne, 2004'den akt.: Aydın Göktepe, 2017:33).

### 3. DUYGUSAL EMEK

İç ve dış çevreden gelen uyaranların bireyi içsel olarak etkilemesi ve sonrasında bireyin davranışında, bedeninde ve duruşunda yapılandırılmış hislerin oluşması, duygu olarak tanımlanmaktadır. Tanımdan da anlaşıldığı üzere duyguların davranışlara neden olmakta ve davranışları yönlendirmektedir (Akçay ve Çoruk, 2012:4-5). Yöneticilerin ve çalışanların küreselleşen, dolayısıyla da değişen koşullara ve örgüt yapılarına en kısa sürede uyum sağlayabilmeleri, değişimi takip edebilmeleri, içerisinde buldukları ortamdan memnun olabilmeleri, yaptıkları işe karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve işlerinde duygusal doyum sağlayabilmeleri önemlidir. Bu durumda yöneticilerin duyguları iyi tanıyabilmeleri gerekmektedir. Duyguların davranışları nasıl etkileyebileceği, duyguların ifade ediliş biçimleri ve duyguların nasıl yönlendirilebileceği gibi konuları bilgili olmaları zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte duygu kavramının önemi giderek artmakta ve pozitif duyguların bireyler ile örgütler için önemli bir sosyal sermaye olduğu anlaşılmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008:34). Emek kavramı ise, “*Bir işin yapılması için harcanan beden ve kafa gücü, zahmet*” olarak dilimize yerleşmiştir. Kavram, “*insanın bilinçli olarak belli bir amaca ulaşmak için giriştiği hem doğal ve toplumsal çerçevesini hem de kendisini değiştiren çalışma süreci*”, olarak tanımlanmıştır (TDK, 2020).

Uluslararası literatürde “*emotional labor*” olarak kavramsallaşan duygusal emek, insanlık tarihi boyunca her zaman önemli bir ilgi alanı olmuştur. Hochschild (1983)'e göre duygusal emek kavramı; çalışma hayatında kişinin duygularının başkalarının fark edilecek biçimde düzenlenmesi, bunun sonucunda da bedensel ve yüzeysel gösterimde bulunulması durumudur. Ayrıca Hochschild, duygusal emeğin kişinin vücut ve yüz ifadelerinden anlaşılabilirliğini savunmaktadır. Genel olarak Hochschild'in bu görüşleri kabul görmektedir. Ancak bir kısım araştırmacılar duygusal emeğin, bireyin konuştuğu esnada davranışlarına ve ses tonuna yansıyan tüm çabalarını kapsadığını ifade etmektedirler. Bu bağlamda en genel tanımıyla duygusal emek, örgütte çalışan kişilerin işlerini yaptığı esnada, onlardan göstermeleri beklenen adı konulmamış görevler olarak ifade edilmektedir. Esasen duygu kavramı, dışarıdan direkt olarak gözlenememektedir. Fakat iş performansının artışı konusunda önemli bir unsurdur (Basım ve Beğenirbaş, 2012:78).

Duygusal emek kavramının daha iyi ifade edilebilmesi için duygusal emek kavramı üç boyutta incelenmektedir. Bunlar; sahte duygular (faking emotions), derinlemesine eylem (deep acting) ve gizlenen duygular (hiding emotions) olarak açıklanmıştır. Sahte duygular (faking emotions), “*çalışanın, gerçekten hissetmese bile belli duyguları göstermeye çalışmasıdır*”. Örneğin, çalışanın ruh hali kötü iken müşterilere ya da yöneticisine karşı yüzünde sahte bir gülümseme göstermesidir. Derinlemesine eylem (deep acting), “*uygun duygu ve ifadeleri*

*gerçek anlamda gösterebilme çabaları olarak ifade edilmektedir*". Örneğin, çalışanın bir ortamda bir olaya karşı hissettiği duygu durumunun, o esnada çalışandan beklenen duygu durumu ile benzer ya da aynı olması durumunda, çalışanın hissettiği gibi davranmasıdır. Gizlenen duygular (hiding emotions), "*belli bir durumda gösterilmesi kabul edilemeyen veya uygun görülmeyen duyguların saklanması olarak ifade edilebilir*". Örneğin, bir çalışanın içinde bulunduğu ortamda yaşanan bir olaya karşı hissettiği duygu durumunun, o esnada çalışandan beklenen duygu durumu ile farklı olması halinde, çalışanın hissettiği duygusunu yansıtmaması olarak ifade edilmiştir (Dursun vd., 2014:15).

#### 4. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNDEKİ ETKİSİYLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Yöneticiler, örgütün temsilcisi olarak görülmektedir. Yöneticileri tarafından desteklendiğini düşünen/hisseden çalışanların işletmeye ve işlerine karşı bakış açılarının değişmesi, işletme içinde duygu durumlarını daha iyi yönetebilmeleri ve olumlu iş davranışları sergilemeleri beklenir. Duygusal emek, iş kalitesini ve müşteri memnuniyetini belirleyen çalışanların sergilediği önemli bir unsurdur ve yöneticiden alınacak destekten etkilenmektedir. Bu nedenle çalışanların algılanan yönetici desteğinin, duygusal emek davranışları ve alt boyutları üzerinde etkisinin olması beklenmektedir. Bu başlık altında, algılanan yönetici desteğinin, duygusal emek üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik literatürde yer alan çalışmalara yer verilmiştir.

Fındıklı (2014), İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda çalışanlar ile gerçekleştirdiği çalışmada, algılanan örgütsel destek veya lider desteğinin örgütü benimseme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonunda algılanan yönetici desteğinin örgütü benimseme düzeyi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu, algılanan yönetici desteğinin, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu belirlenmiştir.

İnce (2016), konfeksiyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışanlar ile gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanların örgütsel destek algılarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla araştırma yapmıştır. Analizler sonucunda ise çalışanın örgütsel desteğinin, işe adanmışlık üzerindeki etkisine yönetici desteğinin tam aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir.

Özdevecioğlu (2003), Kasyeri'de faaliyet gösteren beş büyük mobilya fabrikası çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanın algıladığı örgütsel destek ve bunun sonucunda onun örgütsel bağlılık seviyesi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Yapılan bu çalışmalar sonucunda ise çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi ile onun algıladığı örgütsel destek algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Turunç ve Çelik (2010), savunma alanında faaliyet gösteren küçük işletmelerde çalışanlar ile gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanın algıladığı örgütsel destek ve iş stresinin , örgütü benimseme ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Yapılan analiz sonucunda çalışanın algıladığı örgütsel desteğin ve iş stresinin örgütü benimsemesini anlamlı olarak arttırdığını orta koymuştur . Ayrıca çalışanın örgütü benimsemesinin , iş performansında ve algıladığı yönetici desteğinde aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşmıştır.

Turunç ve Fındıklı (2015), Antalya'da faaliyet gösteren turizm işletmelerinde çalışanlar ile gerçekleştirdiği çalışmada, lider desteği ile çalışanın iş – aile çatışması yaşamaması ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesi arasında var olan ilişkiyi açıklamıştır. Yapılan bu araştırmanın sonucunda ise liderin desteğini hisseden çalışanın, iş – aile çatışması yaşadığı durumlarda dahi kendisini örgütün bir parçası hissetmesinde belirleyici ya da düzenleyici bir rolünün olduğu sonucuna varmıştır.

Argon (2015), Bolu merkez ilçe ilkokullarında görevli öğretmenler ile gerçekleştirdiği çalışmada, ilkokul öğretmenlerinin duygu durumlarını ve içerisinde buldukları duygu durumlarını yöneticilerinin nasıl etkilediğini araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenler duygularının dikkate alınmasını istemektedir fakat duygularının dikkate alınmadığını ifade etmektedir. Öğretmenlerin genellikle kişisel veya örgütsel nedenlerden dolayı içinden geçen duygularını yansıtmadığı, hatta huzurluymuş gibi davrandıklarını ifade etmiştir. Öğretmenlerin duygularının dikkate alınmadığı durumlarda olumsuz davranış sergileme eğilimlerinde artış olduğunu, mutsuz olduklarını hatta kendilerini değersiz hissettiklerini ve işlerini yavaşlatıp yöneticilerine güvenlerinin azalması gibi duygular içerisinde olduklarını ifade etmiştir.

Alev ve Bozbayındır (2018), Gaziantep ilinin Şahinbey ve Şehitkâmil ilçelerinde bulunan resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenler ile gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanların genel olarak öz yeterlilik algı seviyeleri , izlenim yönetimi taktikleri kullanma tercihleri ve duygusal emek davranışları ile ilişkisini yorumlamıştır . Gerçekleştirilen bu araştırmada ise izlenim yönetimi taktiklerinin etkilerine açıklık kazandırmak istemiştir .

Araştırmanın sonucu olarak , çalışanların duygusal emeğin yüzeysel rol yapma boyutu ile negatif bir ilişkisi olduğu, genel öz yeterlilik algılarının duygusal emeğin derinden rol yapma ile pozitif ilişki si olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Korkut ve Gürkan (2019), Trakya Bölgesi'ndeki bir ilde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde görevli sağlık çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmada, yöneticinin himayesi altındaki çalışanına verdiği desteğin, çalışandan sergilemesi beklenen duygusal emek davranışını göstermesinde ne derece etkili olduğunu araştırmıştır. Yapılan bu araştırmanın asıl amacı ise algılanan yönetici desteğinin çalışanın duygusal emeği üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu nedenle de kamu ve özel sağlık kurumları arasında karşılaştırma yapılarak sonuca varmayı amaçlamıştır. Araştırmaların sonucunda iki sağlık sektöründe de yönetici desteğinin duygusal emek üzerinde kısmi bir etkisi olduğunu anlamıştır. Bu sonuca ek olarak kamu kurumunda cinsiyetin, yönetici desteği algısını ve samimi davranışı farklılaştırdığı sonucuna varılırken, özel sağlık sektöründe de çocuk sahibi olmanın yüzeysel davranışı, nöbet tutmanın ise derinlemesine davranışı farklılaştırdığını tespit etmiştir.

Gülova vd. (2013), Ege Bölgesi'nde yer alan üç devlet üniversitesinin öğrenci işleri personelleri ile gerçekleştirdiği çalışmada, öğrenci işleri çalışanları üzerinde duygusal emek kavramının hizmet çalışanlarını ve onların işe bağlılıklarını ne derecede etkilediği araştırmıştır. Yapılan çalışmada yönetici desteği kavramı üzerinde durulmuş ve yöneticilerin çalışanlarına yakın, anlayışlı ve samimi davranarak onlara yardımcı olması gerektiğini savunmuştur. Çünkü yönetici desteğinin duygusal emek ile çalışanın işe bağlılığı arasındaki rolünün önemi vurgulanmak istemiştir. Duygusal emek kavramı ile bireyin işe bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin yönetici desteği arttıkça daha da güçlendiği sonucuna varmıştır.

Ertürk vd. (2016), yönetsel destek algısının örgüt çalışanlarında duygusal emek düzeyini ve psikolojik iyi oluşu etkileme düzeyini belirlemek amacıyla 412 öğretmen üzerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışmadaki verilerin analizinin sonucunda ise öğretmenlerin yönetsel destek algılarının yüksek olduğu bununla beraber psikolojik iyi oluş seviyelerinin de pozitif yönlü olduğunu saptamıştır. Çalışanın duygusal emek düzeylerini ise orta seviye olarak yorumlamıştır.

Baş (2019), Erzincan ilinde faaliyet gösteren 161 özel ve kamu bankası çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanların duygusal emeği üzerinde etkili olan birçok faktörden lider üye etkileşimin çalışanın duygusal emeğine olan etkisini incelemiştir. Hazırlanan anketler ve yapılan analizler sonucunda yüksek kaliteli lider-üye etkileşimiyle duygusal emek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu vurgulamıştır.

Cinnioğlu ve Salha (2017), yiyecek içecek işletmelerinde çalışan işgörenlerin algıladıkları paternalist liderlik davranışının duygusal emek üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma sonucunda işgörenlerin paternalist liderlik algısının ve duygusal emek düzeylerinin orta seviyede olduğu, işgörenlerin algıladıkları paternalist liderlik davranışının duygusal emek düzeyleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demircan ve Turunç (2017), eğitim sektöründe gerçekleştirdiği çalışmada, iş-aile yaşam çatışması ile duygusal emek ilişkisinin belirlenmesi ve bu ilişkide lider desteğinin aracılık rolünün olup olmadığını araştırmışlardır. Yapılan bu çalışmanın sonucunda da iş-aile ve aile-iş çatışması ile duygusal emek arasında bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bu ilişkide en büyük aracılık rolünün yönetici desteği olduğunu vurgulamıştır.

Bütün bu araştırmalardan yola çıkarak “Neyi amaçlıyorsunuz?” sorusu bir bağlama cümlesiyle açıklanmalıdır.

Literatürde yapılan araştırmalara dayanarak, bu çalışmada algılanan yönetici desteğinin duygusal emek üzerine etkisini belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H<sub>1</sub>: Algılanan yönetici desteği ile duygusal emek arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Algılanan yönetici desteği ile sahte duygular, gizlenen duygular ve derinlemesine eylem arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Algılanan yönetici desteği, duygusal emeği pozitif yönde etkilemektedir.

## 5. METODOLOJİ

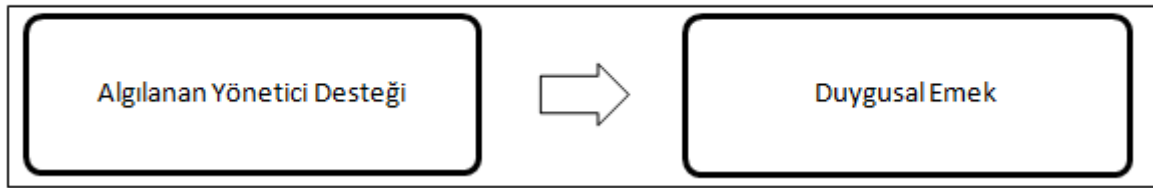
Bu bölüm içerisinde araştırmanın amacı ve içeriğine değinilmiş olup çalışmanın temel amacını temsil eden araştırma modeli çizilmiştir. Ayrıca araştırma modeli başlığı altında araştırmanın ana kütlesi ve örnekleme açıklanmıştır. Araştırmanın ana kütlesini oluşturan eğitim sektöründe çalışan tüm bireylere ulaşmak mümkün olmayacağından, ana kütleyi temsil ettiği düşünülen örneklem seçilmiştir. Seçilen bu örneklem üzerinden

çalışmayı test eden analiz gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu bölüm içerisinde araştırmanın sınırlılıkları belirtilmiştir. Araştırma yöntemi nicel araştırma olarak belirlenmiş ve anket tekniği ile veri elde edilmiştir. Ölçeğe ait güvenilirlik analizi sonuçları ve ölçeğe ilişkin geçerlilik analizi sonuçları sunulmuştur. Örneklem dağılımına ilişkin bulgular kısmında anket sorularını cevaplandıran örneklem cinsiyet, yaş, medeni durum, aylık toplam hane geliri ve eğitim düzeyine göre dağılımları bu bölüm içerisinde tablolar halinde ele alınmıştır. Bölümün son kısmında ise araştırma sorularını cevaplandırmaya yönelik yapılan analiz bulgularına yer verilmiştir.

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Çalışmada, algılanan yönetici desteğinin çalışanların duygusal emekleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca demografik özelliklere göre algılanan yönetici desteği ve duygusal emek üzerindeki farklılıklar incelenmiştir. Ayrıca demografik faktörlere göre algılanan yönetici desteği ve duygusal emekteki değişimler araştırılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanan araştırma modeli aşağıdaki Şekil 1’de yer almaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır;

- H<sub>1</sub>: Algılanan yönetici desteği ile duygusal emek arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>: Algılanan yönetici desteği ile sahte duygular, gizlenen duygular ve derinlemesine eylem arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- H<sub>3</sub>: Algılanan yönetici desteği, duygusal emeği pozitif yönde etkilemektedir.
- H<sub>4</sub>: Algılanan yönetici desteği ile duygusal emek ve boyutları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H<sub>5</sub>: Algılanan yönetici desteği ile duygusal emek ve boyutları medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
- H<sub>6</sub>: Algılanan yönetici desteği ile duygusal emek ve boyutları eğitim seviyesine göre farklılaşmaktadır.
- H<sub>7</sub>: Algılanan yönetici desteği ile duygusal emek ve boyutları yaşa göre farklılaşmaktadır.
- H<sub>8</sub>: Algılanan yönetici desteği ile duygusal emek ve boyutları gelir seviyesine göre farklılaşmaktadır.

### 5.2. Araştırma Ana kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini, İstanbul ilinde yer alan vakıf üniversitelerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmanın ana kütlesini oluşturan bireylerin tamamına ulaşmak mümkün olmayacağından örneklem seçilerek çalışma gerçekleştirilmiştir. Örneklem, araştırmanın ana kütlesini oluşturan grup içerisinde belirli yöntemlere göre seçilmekte ve ana kütleyi temsil etmektedir. Örneklem büyüklüğünün doğru belirlenmesi oldukça önemlidir. Ayrıca örneklem büyüklüğü, ana kütleyi temsil etmesi nedeniyle de önemlidir. Örneklem büyüklüğünü belirleme aşamasında değişken sayısı, araştırmanın amacı gibi birçok faktör dikkate alınmaktadır (Kalaycı, 2014:68). Tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem sayısının yeterliliği, “(ölçek madde sayısı\*8)+50” formülü ile belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Araştırma ölçeklerinde yer alan madde sayısı 16 olmakla birlikte formüle göre örneklem yeterliliği için elde edilen sayı 130 katılımcının yeterli olduğunu göstermektedir. Araştırmada 250 çalışana ulaşılmış, 241 katılımcının doldurduğu kullanılabilir anket elde edilmiştir.

### 5.3. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışma kapsamında veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler çerçevesinde daha önce geçerlilik ve güvenilirliği ispat edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Araştırmaya konu olan algılanan yönetici desteği ve duygusal emek değişkenlerini ölçen ölçeklerden yararlanılarak ve demografik soruların bulunduğu anket formu kullanılarak Ekim-Kasım 2019 tarihlerinde veri toplanmıştır.

Anketin birinci bölümünde bireyleri tanımlamaya yönelik demografik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde algılanan yönetici desteği ve duygusal emek ölçeğine yer verilmiştir. Algılanan yönetici desteği değişkenini ölçmek için Aydın Göktepe (2017:41) tarafından geliştirilen “*Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği*” kullanılmıştır. Araştırmanın ikinci değişkeni olan duygusal emek ise Brotheridge ve Lee (2003) tarafından geliştirilen, Dursun ve diğerleri (2014) tarafından Türkçeye uyarlaması gerçekleştirilen “*Duygusal Emek Ölçeği*” kullanılarak belirlenmiştir. Her iki ölçekte de ifadeler beşli likert tipi kullanılarak belirlenmiştir. Buna göre katılımcıların 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde sıralama yapılmıştır.

### 5.4. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, kullanılan ölçeğin araştırma sorusunu hangi ölçüde yansıttığını ifade etmektedir. Bu nedenle araştırmada kullanılan algılanan yönetici desteği ve duygusal emek ölçeğine güvenilirlik ölçeği uygulanmıştır. Güvenilirlik analizinde en çok kullanılan iç tutarlılık ölçütü olan yöntem Cronbach Alpha değeridir. Cronbach Alpha değeri, ifadeler arasındaki korelasyona bağlı olarak oluşan uyum değeridir. Bu değer faktör altındaki ifadelerin toplamdaki güvenilirlik seviyesini teşkil etmektedir. Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üstü olması durumunda kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu sonucu çıkartılmaktadır (Kalaycı, 2014:403).

Tüm bu bilgiler doğrultusunda çalışmada kullanılan algılanan yönetici desteği ölçeğinin güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. 7 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,914 olarak hesaplanmıştır. Literatürde kabul edilen 0,70 değerinin üstünde olması nedeni ile ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğe ait olan madde toplam korelasyon katsayı değerleri Tablo 3.1’de belirtilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde korelasyon değerlerinin çok düşük olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle madde çıkartılmasına gerek duyulmamıştır.

**Tablo 1.** Algılanan Yönetici Desteği İfadelerine İlişkin Madde Toplam Korelasyon Katsayıları

İfadeler	Korelasyon Değerleri (Item Total Correlation)
Yöneticim, işimi iyi bir şekilde yapmam için gerekli olan tüm ekipmanı tedarik etmek üzere üst yönetime taleplerimi iletir.	0,733
Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için getirdiğim ekipman (ek işgücü, bilgisayar prog. çalışma saati, ortamı gibi) geliştirme önerilerimi dikkate alır.	0,786
Yöneticim, görevlerimi yerine getirmemi kolaylaştıracak işletme kaynaklarını kullanmam için imkân sağlar.	0,793
Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkânı sağlar.	0,679
Yöneticim, kendi performansımı analiz etmemde bana yardımcı olur.	0,755
Yöneticim, işletmeyi/departmanı/birimi temsil etmem için toplantı/konferans/seminerde beni görevlendirir.	0,703
Yöneticim, başarılarım ile gurur duyar.	0,729

Araştırmada yer alan bir diğer ölçek ise duygusal emek ölçeği olup bu ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı da hesaplanmıştır. 9 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,829 olarak hesaplanmıştır. Yukarıda belirtilen açıklamalar doğrultusunda bu ölçeğin de güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğe ait olan madde toplam korelasyon katsayı değerleri Tablo 2’de gösterilmiştir. Tablo 2 incelendiğinde korelasyon değerlerinin çok düşük olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle madde çıkartılmasına gerek duyulmamıştır.

**Tablo 2.** Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Toplam Madde Korelasyon Katsayıları

Ankette Yer Alan İfadeler	Madde Toplam Korelasyon (Item Total Correlation)
Gerçekten hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi rol yaparım.	0,525
Hissetmediğim ancak benden hissetmem beklenen duyguları gösteririm.	0,613
Hissetmediğim duyguları gösteririm.	0,526
İşimin bir parçası olarak göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim.	0,486
Göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmeye çaba gösteririm.	0,493
Başkalarına karşı göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim.	0,486
Hissettiklerimi gizlerim.	0,584
Bir durum hakkındaki gerçek duygularımı gizlerim.	0,567
Gerçek duygularımı ifade etmeye karşı direnç gösteririm.	0,529

### 5.5. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Analizi

Geçerlilik, bir ölçme aracının araştırma problemini doğru ölçebilme derecesidir. Geçerlilik kavramı, ölçülmek istenen değişkenin ifade edilebilirliğine göre belirlenmektedir. Geçerliliği tespit etmek için birçok yöntem bulunmaktadır (Büyüköztürk, 2010:168). Bu çalışmada ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla Yapı Geçerliliği kullanılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek amacıyla KMO değerinden yararlanılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda algılanan yönetici desteği ölçeğine ilişkin verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO değeri incelenmiştir. Bu analize ait sonuçlar Tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Boyut Sayısı	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans
1	0,903	0,000	% 66,374

Tablo 3’de görüldüğü üzere yapılan analizlerde kullanılan algılanan yönetici desteği ölçeğinin tek boyut olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğin KMO değeri 0,903 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe ait faktör analizi sonuçları ise Tablo 4’de yer almaktadır.

**Tablo 4.** Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yükleri
Yöneticim, işimi iyi bir şekilde yapmam için gerekli olan her türlü ekipmanı tedarik etmek için üst yönetime taleplerimi iletir.	0,815
Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için getirdiğim ekipman (ek işgücü, bilgisayar prog. çalışma saati, ortamı gibi) geliştirme önerilerimi dikkate alır.	0,854
Yöneticim, görevlerimi yerine getirmemi kolaylaştıracak işletme kaynaklarını kullanmam için imkân sağlar.	0,858
Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkanı sağlar.	0,764
Yöneticim, kendi performansımı analiz etmemde bana yardımcı olur.	0,823
Yöneticim, işletmeyi/departmanı/birimi temsil etmem için toplantı/konferans/seminerde beni görevlendirir.	0,780
Yöneticim, başarılarım ile gurur duyar.	0,804

Tablo 4’de görüldüğü üzere algılanan yönetici desteğinin faktör yüklerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Analizin bir diğer ölçeği olan duygusal emek ölçeğine ilişkin verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO değeri incelenmiştir. Bu analize ait sonuçlar Tablo 5’te gösterilmiştir.



**Tablo 5.** Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Boyut Sayısı	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans
3	0,787	0,000	% 75,704

Tablo 5’de görüldüğü üzere yapılan analizlerde kullanılan duygusal emek ölçeğinin üç boyutlu bir yapı olduğu ortaya çıkmıştır. Orijinal ölçek yapısında da üç boyut bulunmaktadır. Bu üç boyut Dursun ve diğerlerinin (2014) yapmış oldukları çalışmalarında da belirtildiği gibi “*derinlemesine eylem*”, “*gizlenen duygular*” ve “*sahte duygular*” olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin KMO değeri 0,787 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe ait faktör analizi sonuçları ise Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Duygusal Emek Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Boyutlar	Faktör Yükleri
Gerçekten hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi rol yaparım.	Sahte Duygular	0,851
Hissetmediğim ancak benden hissetmem beklenen duyguları gösteririm.	Sahte Duygular	0,872
Hissetmediğim duyguları gösteririm.	Sahte Duygular	0,670
İşimin bir parçası olarak göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim.	Derinlemesine Eylem	0,840
Göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmeye çaba gösteririm.	Derinlemesine Eylem	0,908
Başkalarına karşı göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim.	Derinlemesine Eylem	0,884
Hissettiklerimi gizlerim.	Gizlenen Duygular	0,797
Bir durum hakkındaki gerçek duygularımı gizlerim.	Gizlenen Duygular	0,835
Gerçek duygularımı ifade etmeye karşı direnç gösteririm.	Gizlenen Duygular	0,834

Tablo 6’da görüldüğü üzere Duygusal Emek Ölçeğine ait üç boyutlu faktör yapısı ortaya çıkmıştır. Sahte duygular, derinlemesine eylem ve gizlenen duygular olarak adlandırılan bu üç boyutun açıklanan varyansı %75,704’dür. Açıklanan varyans oranının yüksek olduğu anlaşılmış ve orijinal ölçeğe uygun yapının korunduğu görülmüştür.

## 5.6. Örneklem Dağılımına İlişkin Bulgular

Algılanan yönetici desteğinin duygusal emek üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla oluşturulan anket sorularını cevaplandıran bireylerin cinsiyet, yaş, medeni durum, aylık toplam hane geliri ve eğitim durumlarına göre dağılımları bu bölüm içerisinde tablolar halinde açıklanacaktır.

**Tablo 7.** Demografik Özellikler

Değişken	Alt Değişken	Yüzde (%)	Adet
Cinsiyet	Kadın	58,5	141
	Erkek	41,5	100
	Toplam	100	241
Yaş	25 yaş ve altı	11,2	27
	26-30 yaş	32,8	79
	31-35 yaş	28,6	69
	36-40 yaş	13,3	32
	41-45 yaş	8,3	20
	46 yaş ve üstü	5,8	14
	Toplam	100	241

Medeni Durum	Bekar	48,1	116
	Evli	51,9	125
	Toplam	100	241
Aylık Toplam Hane Geliri	3000 TL ve altı	15,4	37
	3001-5000 TL arası	27,0	65
	5001-7000 TL arası	34,0	82
	7001-9000 TL arası	5,8	14
	9001-11000 TL arası	10,8	26
	11001 TL ve üstü	7,0	17
	Toplam	100	241
En son mezun olduğu okul	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,8	2
	Lise	5,4	13
	Önlisans	10,4	25
	Lisans	53,9	130
	Yüksek lisans/Doktora	29,5	71
	Toplam	100	241

## 5.7. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmanın amacına uygun olarak uygulanan 241 anketi değerlendirmek amacıyla IBM SPSS Statistics 25 paket programı kullanılmıştır. Analizlere geçilmeden önce parametrik veya parametrik olmayan testlerden hangilerinin kullanılacağını belirlemek amacıyla normal dağılıma bakılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılımı sağladığı anlaşılmıştır. Buna bağlı olarak istatistiksel açıdan daha anlamlı ve güçlü sonuçlar verdiği söylenen parametrik testler kullanılmıştır.

### 5.7.1. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler ve Farklılık Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan algılanan yönetici desteği ve duygusal emek değişkenlerine tanımlayıcı analizler uygulanmıştır. Bu değişkenlere ve duygusal emek değişkenini oluşturan üç boyuta ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 8’de yer almaktadır.

**Tablo 8.** Araştırmada Yer Alan Değişken ve Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Algılanan Yönetici Desteği	3,566	0,926
Duygusal Emek	2,830	0,753
Sahte Duygular	2,492	1,000
Derinlemesine Eylem	3,260	1,006
Gizlenen Duygular	2,740	0,990

Algılanan yönetici desteği ölçeğinin ortalama değeri 3,566 iken standart sapması ise 0,926’dır. Duygusal emek ölçeğinin ortalama değeri ise 2,830 iken standart sapması 0,753 olarak hesaplanmıştır. Duygusal emek ölçeğini oluşturan boyutlardan sahte duyguların ortalaması 2,492, derinlemesine eylem 3,260, gözlenen duygular değişkenine ait ortalama değer ise 2,740 olarak bulunmuştur.

Analizin bir diğer aşamasında cinsiyet, yaş, medeni durum, aylık toplam hane geliri ve eğitim açısından araştırmada yer alan algılanan yönetici desteği ve duygusal emek değişkenlerinin farklılık gösterip göstermediği ele alınmıştır. Tablo 8’de cinsiyete ilişkin ortalama değer ve standart sapma sonuçları ve Tablo 9’da ise araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 9.** Cinsiyet Değişkenine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

Değişkenler/ Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Algılanan Yönetici Desteği	Kadın	141	<b>3,6099</b>	0,92690	0,07806
	Erkek	100	3,5043	0,92703	0,09270
Duygusal Emek	Kadın	141	2,8046	0,75077	0,06323
	Erkek	100	2,8678	0,75931	0,07593
Sahte Duygular	Kadın	141	2,4681	1,00710	0,08481
	Erkek	100	<b>2,5267</b>	0,99401	0,09840
Derinlemesine Eylem	Kadın	141	3,2553	1,05080	0,08849
	Erkek	100	3,2667	0,94519	0,09452
Gizlenen Duygular	Kadın	141	2,6903	1,01781	0,08572
	Erkek	100	<b>2,8100</b>	0,95141	0,09514

Tablo 9'daki ortalama değerler incelendiğinde algılanan yönetici desteği açısından kadınların ortalama değerleri erkeklerden daha yüksektir. Sahte duygular ile gizlenen duygular boyutlarında ise erkeklerin ortalamaları kadınlara göre daha yüksek olup duygusal emek ve derinlemesine eylemde kadın-erkek ortalamaları birbirine oldukça yakındır.

**Tablo 10.** Cinsiyete Göre Algılanan Yönetici Desteği, Duygusal Emek ve Boyutlarının T Testi Sonuçları

Değişkenler/ Boyutlar	Levene Testi		T Testi
	F	Sig.	Sig. ( 2-tailed)
Algılanan Yönetici Desteği	0,206	0,651	0,384
Duygusal Emek	0,031	0,861	0,522
Sahte Duygular	0,007	0,935	0,655
Derinlemesine Eylem	1,910	0,168	0,931
Gizlenen Duygular	0,144	0,705	0,356

Tablo 10 incelendiğinde cinsiyete göre algılanan yönetici desteği, duygusal emek ve boyutlarının T-testi sonuçları incelendiğinde herhangi bir farklılaşma olmadığı ve " $H_4$ : Algılanan yönetici desteği ile duygusal emek ve boyutları cinsiyete göre farklılaşmaktadır", hipotezinin doğrulanmadığı görülmektedir. Medeni duruma göre algılanan yönetici desteği, duygusal emek ve boyutlarının ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri Tablo 11'de yer almaktadır.

**Tablo 11.** Medeni Durum Değişkenine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

Değişkenler/ Boyutlar	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Algılanan Yönetici Desteği	Evli	125	3,5840	0,92582	0,08281
	Bekâr	116	3,5468	0,93084	0,08643
Duygusal Emek	Evli	125	2,8222	0,78643	0,07034
	Bekâr	116	2,8400	0,71938	0,06679
Sahte Duygular	Evli	125	2,4560	1,03569	0,09263
	Bekâr	116	2,5316	0,96307	0,08942
Derinlemesine Eylem	Evli	125	3,2960	1,02759	0,09191
	Bekâr	116	3,2213	0,98584	0,09153
Gizlenen Duygular	Evli	125	2,7147	1,01309	0,09061
	Bekâr	116	2,7672	0,96931	0,09000

Tablo 11 incelendiğinde sahte duygular boyutunda bekâr bireylerin ortalamasının evlilerden yüksek olduğu görülmüştür. Diğer değişken ve boyutların medeni duruma göre ortalamalarının birbirlerine oldukça yakın olduğu anlaşılmıştır. Tablo 12’de medeni duruma göre araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 12. Medeni Duruma Göre Algılanan Yönetici Desteği, Duygusal Emek ve Boyutlarının T-Testi Sonuçları**

Değişkenler/ Boyutlar	Levene Testi		T Testi
	F	Sig.	Sig. ( 2-tailed)
Algılanan Yönetici Desteği	0,032	0,858	0,756
Duygusal Emek	0,424	0,515	0,855
Sahte Duygular	0,936	0,334	0,559
Derinlemesine Eylem	0,036	0,849	0,566
Gizlenen Duygular	0,168	0,682	0,681

Tablo 12’de medeni duruma göre değişken ve boyutların farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla T-testi sonuçları yer almaktadır. Bu tabloda yer alan sonuçlara göre araştırma sonuçlarını araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerde medeni durum açısından farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. “*H<sub>5</sub>: Algılanan yönetici desteği ile duygusal emek ve boyutları medeni duruma göre farklılaşmaktadır*”, hipotezinin doğrulanmadığı görülmektedir.

Bireylerin eğitim durumlarına göre algılanan yönetici desteği, duygusal emek ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Anova testi yapılmıştır. Tablo 13’de eğitim durumuna göre ortalama, standart sapma ve standart hata değerlerine yer verilirken; Tablo 14’de Anova Testi sonuçları açıklanmıştır.

**Tablo 13. Eğitim Değişkenine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri**

Değişkenler/ Boyutlar	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Algılanan Yönetici Desteği	İlkokul/ Ortaokul ve altı	2	2,7143	2,42437	1,71429
	Lise	13	3,2418	0,94470	0,26201
	Önlisans	25	3,4971	1,11432	0,22286
	Lisans	130	<b>3,7209</b>	0,78021	0,06843
	Yüksek lisans/ Doktora	71	3,3903	1,02019	0,12107
Duygusal Emek	İlkokul/ Ortaokul ve altı	2	1,5556	0,78567	0,55556
	Lise	13	<b>3,4615</b>	1,01718	0,28212
	Önlisans	25	2,8044	0,82357	0,16471
	Lisans	130	2,8744	0,69841	0,06125
	Yüksek lisans/ Doktora	71	2,6808	0,69387	0,08235
Sahte Duygular	İlkokul/ Ortaokul ve altı	2	1,6667	0,94281	0,66667
	Lise	13	<b>3,2051</b>	1,07616	0,29847
	Önlisans	25	2,2267	1,01251	0,20250
	Lisans	130	2,4564	0,98231	0,08615
	Yüksek lisans/ Doktora	71	2,5446	0,97140	0,11528
Derinlemesine Eylem	İlkokul/ Ortaokul ve altı	2	1,5000	0,70711	0,50000
	Lise	13	<b>3,7692</b>	1,39698	0,38745
	Önlisans	25	3,4933	1,00056	0,20011
	Lisans	130	3,3462	0,93400	0,08192
	Yüksek lisans/ Doktora	71	2,9765	0,96333	0,11433
Gizlenen Duygular	İlkokul/Ortaokul ve altı	2	1,5000	0,70711	0,50000
	Lise	13	<b>3,4103</b>	1,15593	0,32060
	Önlisans	25	2,6933	1,18603	0,23721
	Lisans	130	2,8205	0,90377	0,07927
	Yüksek lisans/ Doktora	71	2,5211	0,97546	0,11577

Eğitim durumuna göre ortalamalar incelendiğinde algılanan yönetici desteği için en yüksek ortalamaya lisans mezunlarının sahip olduğu görülmüştür. Analiz kapsamında incelenen diğer değişken ve boyutların hepsinde ise lise mezunlarının en yüksek ortalamaya sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu verilerden yola çıkarak lise mezunu çalışanların diğer eğitim gruplarında yer alan çalışanlara göre işlerini yaparken duygusal emek sergileme seviyelerinin daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 14.** Eğitim Durumuna Göre Algılanan Yönetici Desteği, Duygusal Emek ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları

Değişkenler/ Boyutlar	Levene Testi	Anova Testi	
	Sig.	F	Sig.
Algılanan Yönetici Desteği	0,003	-	-
Duygusal Emek	0,195	4,819	0,001
Sahte Duygular	0,985	2,590	0,037
Derinlemesine Eylem	0,421	4,605	0,001
Gizlenen Duygular	0,093	3,508	0,008

Algılanan yönetici desteği değişkeninin levene testi sonucuna göre varyansların homojenliği varsayımının sağlanmadığı görülmektedir. Bu nedenle Anova analizi bu değişken için yapılamamaktadır. Duygusal emek, sahte duygular, derinlemesine eylem ve gizlenen duygular değişken ve boyutlarında levene testi p değeri 0,05'den büyük olduğundan Anova testinin yapılması uygundur. Bu değişken ve boyutlar için Anova testi sonuçları incelendiğinde (Tablo 14) eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD Testi yapılmıştır. Bu analize ait değerlere aşağıda yer almaktadır. Tablo 15'de eğitim durumuna göre duygusal emek değişkeninin sonuçları verilmiştir. Buna göre İlkokul/Ortaokul ve altı eğitim seviyesine sahip olan çalışan ile lise mezunu arasında; Lise ile Lisans mezunu arasında; Lise ise Yüksek lisans/Doktora arasında duygusal emek açısından anlamlı farklılık bulunmuştur.

**Tablo 15.** Eğitim Durumuna Göre Duygusal Emek Değişkeninin Tukey HSD Testi Sonuçları

En Son Mezun Olduğu Okul	En Son Mezun Olduğu Okul	Sig.
İlkokul/Ortaokul ve altı	Lise	0,006
	Önlisans	0,140
	Lisans	0,087
	Yüksek lisans/ Doktora	0,203
Lise	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,006
	Önlisans	0,068
	Lisans	0,048
	Yüksek lisans/ Doktora	0,004
Önlisans	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,140
	Lise	0,068
	Lisans	0,992
	Yüksek lisans/ Doktora	0,950
Lisans	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,087
	Lise	0,048
	Önlisans	0,992
	Yüksek lisans/ Doktora	0,378
Yüksek lisans/ Doktora	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,203
	Lise	0,004
	Önlisans	0,950
	Lisans	0,378

Aşağıda yer alan Tablo 16’da eğitim durumuna göre duygusal emek değişkeninin boyutlarından olan sahte duyguların Tukey HSD testi sonuçları açıklanmıştır. Bu tabloya göre Lise mezunu çalışan ile önlisans mezunu çalışan arasında sahte duygular açısından anlamlı farklılık vardır.

**Tablo 16.** Eğitim Durumuna Göre Sahte Duygular Boyutunun Tukey HSD Testi Sonuçları

En Son Mezun Olduğu Okul	En Son Mezun Olduğu Okul	Sig.
İlkokul/Ortaokul ve altı	Lise	0,245
	Önlisans	0,938
	Lisans	0,794
	Yükseklisans/ Doktora	0,728
Lise	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,245
	Önlisans	0,033
	Lisans	0,072
	Yükseklisans/ Doktora	0,177
Önlisans	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,938
	Lise	0,033
	Lisans	0,824
	Yükseklisans/ Doktora	0,638
Lisans	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,794
	Lise	0,072
	Önlisans	0,824
	Yükseklisans/ Doktora	0,974
Yükseklisans/ Doktora	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,728
	Lise	0,177
	Önlisans	0,638
	Lisans	0,974

Tablo 17’de ise eğitim durumuna göre duygusal emek değişkeninin boyutlarından olan derinlemesine eylemin Tukey HSD testi sonuçları verilmiştir. Buna göre ise; İlkokul/Ortaokul ve altı mezunu ile lise mezunu arasında; İlkokul/Ortaokul ve altı mezunu ile önlisans mezunu arasında derinlemesine eylem açısından anlamlı farklılık vardır.

**Tablo 17.** Eğitim Durumuna Göre Derinlemesine Eylem Boyutunun Tukey HSD Testi Sonuçları

En Son Mezun Olduğu Okul	En Son Mezun Olduğu Okul	Sig.
İlkokul/Ortaokul ve altı	Lise	0,021
	Önlisans	0,047
	Lisans	0,065
	Yükseklisans/ Doktora	0,221
Lise	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,021
	Önlisans	0,923
	Lisans	0,571
	Yükseklisans/ Doktora	0,059
Önlisans	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,047
	Lise	0,923
	Lisans	0,959
	Yükseklisans/ Doktora	0,157
Lisans	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,065
	Lise	0,571
	Önlisans	0,959
	Yükseklisans/ Doktora	0,081
Yükseklisans/ Doktora	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,221
	Lise	0,059
	Önlisans	0,157
	Lisans	0,081

Eğitim durumuna göre anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Tablo 18’de eğitim durumuna göre duygusal emek değişkeninin boyutlarından olan gizlenen duygular boyutunun Tukey HSD testi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 18.** Eğitim Durumuna Göre Gizlenen Duygular Boyutunun Tukey HSD Testi Sonuçları

En Son Mezun Olduğu Okul	En Son Mezun Olduğu Okul	Sig.
İlkokul/Ortaokul ve altı	Lise	0,075
	Önlisans	0,452
	Lisans	0,315
	Yükseklisans/ Doktora	0,585
Lise	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,075
	Önlisans	0,199
	Lisans	0,228
	Yükseklisans/ Doktora	0,022
Önlisans	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,452
	Lise	0,199
	Lisans	0,975
	Yükseklisans/ Doktora	0,941
Lisans	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,315
	Lise	0,228
	Önlisans	0,975
	Yükseklisans/ Doktora	0,228
Yükseklisans/ Doktora	İlkokul/Ortaokul ve altı	0,585
	Lise	0,022
	Önlisans	0,941
	Lisans	0,228

Gizlenen duygular açısından lise mezunu ile Yüksek lisans/Doktora mezunu arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Eğitim ve algılanan yönetici desteği, duygusal emek ve alt boyutları arasındaki farklılıkların incelendiği analiz sonuçlarına göre; “ $H_6$ : Algılanan yönetici desteği ile duygusal emek ve boyutları eğitim seviyesine göre farklılaşmaktadır”, hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

**Tablo 19.** Yaş Gruplarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

Değişkenler/ Boyutlar	Yaş Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Algılanan Yönetici Desteği	25 yaş ve altı	27	3,4233	1,22152	0,23508
	26-30 yaş	79	3,5949	0,95076	0,10697
	31-35 yaş	69	3,4865	0,76552	0,09216
	36-40 yaş	32	3,8661	1,03712	0,18334
	41-45 yaş	20	3,4357	0,73060	0,16337
	46 yaş ve üstü	14	3,5714	0,83675	0,22363
Duygusal Emek	25 yaş ve altı	27	2,9136	0,99253	0,19101
	26-30 yaş	79	2,9339	0,69355	0,07803
	31-35 yaş	69	2,7987	0,65797	0,07921
	36-40 yaş	32	2,6424	0,81637	0,14431
	41-45 yaş	20	2,8222	0,88772	0,19850
	46 yaş ve üstü	14	2,6905	0,65107	0,17401
Sahte Duygular	25 yaş ve altı	27	2,4074	1,11452	0,21449
	26-30 yaş	79	2,6498	0,97387	0,10957
	31-35 yaş	69	2,4541	1,00809	0,12136
	36-40 yaş	32	2,3333	0,98738	0,17454
	41-45 yaş	20	2,5333	1,08364	0,24231
	46 yaş ve üstü	14	2,2619	0,79720	0,21306

Derinlemesine Eylem	25 yaş ve altı	27	3,4938	1,11467	0,21452
	26-30 yaş	79	3,3502	0,98839	0,11120
	31-35 yaş	69	3,2077	0,84811	0,10210
	36-40 yaş	32	3,0417	1,16012	0,20508
	41-45 yaş	20	3,2333	1,09277	0,24435
	46 yaş ve üstü	14	3,0952	1,14301	0,30548
Gizlenen Duygular	25 yaş ve altı	27	2,8395	1,31191	0,25248
	26-30 yaş	79	2,8017	0,87465	0,09841
	31-35 yaş	69	2,7343	0,97783	0,11772
	36-40 yaş	32	2,5521	0,94891	0,16774
	41-45 yaş	20	2,7000	1,07006	0,23927
	46 yaş ve üstü	14	2,7143	1,06102	0,28357

Ankete katılanların yaş gruplarına göre algılanan yönetici desteği, duygusal emek ve boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Anova testi uygulanmıştır. Yukarıda yer alan Tablo 19’da yaş gruplarına göre ortalama, standart sapma ve standart hata değerlerine yer verilirken Tablo 20’de Anova sonuçları belirtilmiştir.

**Tablo 20.** Yaş Gruplarına Göre Algılanan Yönetici Desteği, Duygusal Emek ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları

Değişkenler/ Boyutlar	Levene Testi	Anova Testi	
	Sig.	F	Sig.
Algılanan Yönetici Desteği	0,010	-	-
Duygusal Emek	0,255	0,882	0,494
Sahte Duygular	0,674	0,764	0,576
Derinlemesine Eylem	0,264	0,832	0,528
Gizlenen Duygular	0,035	-	-

Yaş gruplarına göre araştırma değişkenlerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Anova testinden önce Levene testi uygulanmıştır. Levene testi ile varyansların homojenliği varsayımının sağlanıp sağlanmadığı test edilmiştir. Algılanan yönetici desteğinin değişkeninde ve duygusal emeğin gizlenen duygular boyutunda, varyansların homojenliği varsayımının sağlanmadığı görülmüştür. Bu nedenle bu değişken ve boyuta Anova testi yapılamamıştır. Duygusal emek değişkenine ve bu değişkenin boyutlarından olan sahte duygulara ve derinlemesine eyleme ise uygulanan Anova Testi sonucunda yaş gruplarına göre farklılığın olmadığı görülmüştür. “*H<sub>7</sub>: Algılanan yönetici desteği ile duygusal emek ve boyutları yaşa göre farklılaşmaktadır*”, hipotezinin doğrulanmadığı belirlenmiştir.

**Tablo 21.** Gelir Gruplarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hata Değerleri

Değişkenler/ Boyutlar	Gelir Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Algılanan Yönetici Desteği	3000 TL ve altı	37	3,4981	1,15107	0,18924
	3001-5000 TL arası	65	3,6725	0,84580	0,10491
	5001-7000 TL arası	82	3,4582	0,83533	0,09225
	7001-9000 TL arası	14	3,8776	0,81172	0,21694
	9001-11000 TL arası	26	3,5110	1,04289	0,20453
	11001 TL ve üstü	17	3,6555	1,02527	0,24866
Duygusal Emek	3000 TL ve altı	37	2,9099	0,78822	0,12958
	3001-5000 TL arası	65	2,7966	0,74265	0,09211
	5001-7000 TL arası	82	2,8672	0,76133	0,08407
	7001-9000 TL arası	14	2,9524	0,66340	0,17730
	9001-11000 TL arası	26	2,8205	0,68571	0,13448
	11001 TL ve üstü	17	2,5294	0,86471	0,20972
Sahte Duygular	3000 TL ve altı	37	2,5676	1,01186	0,16635
	3001-5000 TL arası	65	2,5077	1,02420	0,12704
	5001-7000 TL arası	82	2,4878	1,03730	0,11455



	7001-9000 TL arası	14	2,6667	0,99572	0,26612
	9001-11000 TL arası	26	2,4231	0,93122	0,18263
	11001 TL ve üstü	17	2,2549	0,88608	0,21491
Derinlemesine Eylem	3000 TL ve altı	37	3,2973	1,05930	0,17415
	3001-5000 TL arası	65	3,1897	1,02904	0,12764
	5001-7000 TL arası	82	3,3089	0,99764	0,11017
	7001-9000 TL arası	14	3,5000	1,00213	0,26783
	9001-11000 TL arası	26	3,2821	0,97385	0,19099
	11001 TL ve üstü	17	2,9804	0,96083	0,23304
Gizlenen Duygular	3000 TL ve altı	37	2,8649	1,02878	0,16913
	3001-5000 TL arası	65	2,6923	1,04301	0,12937
	5001-7000 TL arası	82	2,8049	0,90260	0,09968
	7001-9000 TL arası	14	2,6905	1,20160	0,32114
	9001-11000 TL arası	26	2,7564	0,92644	0,18169
	11001 TL ve üstü	17	2,3529	1,05719	0,25641

Gelir gruplarına ilişkin ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri Tablo 21’de yer almaktadır. Gelir gruplarına göre algılanan yönetici desteği, duygusal emek ve boyutlarında farklılığı tespit etmek amacıyla Anova Testi öncesinde yapılan Levene Testinde varyansların homojenliği varsayımının sağlandığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile grupların varyansları arasında anlamlı farklılık yoktur. Bu durum Anova Testinin yapılabilmesine olanak sağlamıştır.

**Tablo 22.** Gelir Gruplarına Göre Algılanan Yönetici Desteği, Duygusal Emek ve Boyutlarının Anova Testi Sonuçları

Değişkenler/ Boyutlar	Levene Testi	Anova Testi	
	Sig.	F	Sig.
Algılanan Yönetici Desteği	0,060	0,797	0,553
Duygusal Emek	0,979	0,761	0,579
Sahte Duygular	0,884	0,342	0,887
Derinlemesine Eylem	0,986	0,531	0,752
Gizlenen Duygular	0,620	0,742	0,593

Tablo 22’de görüldüğü üzere Anova Testi sonucunda gelir grupları arasında algılanan yönetici desteği, duygusal emek, sahte duygular, derinlemesine eylem ve gizlenen duygular açısından farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre “ $H_0$ : Algılanan yönetici desteği ile duygusal emek ve boyutları gelire göre farklılaşmaktadır”, hipotezinin doğrulanmadığı görülmektedir.

## 5.8. Korelasyon Analizi

Araştırmada yer alan algılanan yönetici desteği ve duygusal emek değişkenleri arasında ilişki olup olmadığına, ilişki olması durumunda ise gücünü ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon değerleri Tablo 23’de yer almaktadır.

**Tablo 23.** Algılanan Yönetici Desteği ve Duygusal Emek Arasındaki Korelasyon Değerleri

	Algılanan Yönetici Desteği	Duygusal Emek
Algılanan Yönetici Desteği	1	0,168**
Duygusal Emek	0,168**	1

\*\* Korelasyon değeri 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 23 incelendiğinde algılanan yönetici desteği ile duygusal emek değişkenleri arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu görülmektedir. Bu iki değişkenin arasındaki ilişkinin pozitif yönde ve düşük seviyede olduğu anlaşılmış, elde edilen sonuca göre “ $H_1$ : Algılanan yönetici desteği ile duygusal emek arasında pozitif yönlü ilişki vardır”, hipotezinin doğrulandığı belirlenmiştir.

**Tablo 24.** Algılanan Yönetici Desteği ve Duygusal Emek Değişkeninin Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri

	Algılanan Yönetici Desteği	Sahte Duygular	Derinlemesine Eylem	Gizlenen Duygular
Algılanan Yönetici Desteği	1	0,059	0,216**	0,104
Sahte Duygular	0,059	1	0,289**	0,521**
Derinlemesine Eylem	0,216**	0,289**	1	0,252**
Gizlenen Duygular	0,104	0,521**	0,252**	1

\*\* Korelasyon değeri 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıda yer alan Tablo 24 incelendiğinde algılanan yönetici desteği ile derinlemesine eylem arasında pozitif yönlü düşük düzeyde (0,216) ilişki olduğu anlaşılmıştır. Sahte duygular ile derinlemesine eylem ve gizlenen duygular arasında da pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin sahte duygular ile gizlenen duygular arasında (derinlemesine eyleme göre) kısmen daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Derinlemesine eylem ile gizlenen duygular arasında ise 0,252 seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre; “*H2: Algılanan yönetici desteği ile sahte duygular, gizlenen duygular ve derinlemesine eylem arasında pozitif yönlü ilişki vardır*”, hipotezinin doğrulandığı belirlenmiştir.

### 5.9. Regresyon Analizi

Araştırma sorularını test etme amacıyla basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Algılanan yönetici desteğinin duygusal emek üzerindeki etkisini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlar 25’de verilmiştir.

**Tablo 25.** Algılanan Yönetici Desteğinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar			F	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Durbin-Watson
	$\beta$	Std. Hata	$\beta$	t	p				
Sabit	2,343	0,131		12,267	0,000	6,951	0,028	0,024	1,939
Algılanan Yönetici Desteği	0,137	0,052	0,168	2,637	0,009				
Bağımlı değişken: Duygusal Emek									

\*p<0,001

Algılanan yönetici desteğinin duygusal emek üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca algılanan yönetici desteğinin, duygusal emeğin varyansının %2,8’ini açıklayabildiği görülmektedir. Diğer bir ifade ile araştırma modelinin %2,8’inin açıklanabildiği anlaşılmıştır. Buna ek olarak algılanan yönetici desteğinin duygusal emeği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Çalışanlara yönelik algılanan yönetici desteği söz konusu olmadığında duygusal emek 2,343 seviyesinde gerçekleşmektedir. Algılanan yönetici desteğindeki bir birimlik artış duygusal emek üzerinde 0,137’lik bir artışa neden olmaktadır. Elde edilen bulgulara göre “*H3: Algılanan yönetici desteği, duygusal emeği pozitif yönde etkilemektedir*”, hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

## SONUÇ

Araştırma sonucunda, çalışanların algıladıkları yönetici desteklerinin, örgüt içerisinde ya da işlerini yaptıkları sırada sergiledikleri duygusal emek kavramında ortaya çıkaracağı değişimler ya da etki eden faktörleri ve bu faktörlerin etki dereceleri incelenmiştir. İstanbul ili içerisindeki vakıf üniversitelerinde yapılan bu araştırma, eğitim sektöründe çalışanların algıladıkları yönetici desteğinin duygusal emek üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Araştırma kapsamında ele alınan, algılanan yönetici desteği ile duygusal emek değişkenlerinin ve duygusal emek değişkeninin boyutlarını oluşturan sahte duygular, derinlemesine eylem ve gizlenen duygular açısından cinsiyet, yaş, medeni durum, aylık toplam hane geliri açısından ve eğitim durumu açısından farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda cinsiyet, yaş, medeni durum ve aylık toplam hane geliri açısından farklılığın olmadığı görülmüştür. Eğitim durumu açısından ise araştırmada yer alan değişkenlerin ve boyutlarının farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Algılanan yönetici desteği ile duygusal emek ve boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre algılanan yönetici desteği ve duygusal emek arasında pozitif yönde düşük seviyede bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca algılanan yönetici desteği ile duygusal emeğin boyutlarından olan derinlemesine eylem arasında da pozitif yönlü ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular literatürde yer alan diğer çalışmalarla kıyaslandığında; Gülova vd. (2013)'nin yöneticilerin astlarına yakın davranması ile duygusal emek gösterimi arasında pozitif ilişki olduğunu belirleyen çalışmaları ile Ertürk vd. (2016)'nin yönetsel davranışlar ve duygusal emek gösterimi arasında ilişkinin olduğunu belirleyen çalışmaları ile Baş (2019)'ın yöneticinin astları ile kuracağı ilişkinin duygusal emek gösterimi üzerinde etkili olduğunu belirleyen çalışması ile Cinnioğlu ve Salha (2017)'nin paternalist liderlik ile duygusal emek gösterimi arasında pozitif yönde ilişki olduğunu belirleyen çalışmaları ile Demircan ve Turunç (2017)'un yönetici ast ilişkisinin duygusal emek gösterimi üzerinde etkili olduğunu belirleyen çalışmalarının sonuçlarını destekler nitelikte olduğu belirlenmiştir.

Araştırma değişkenlerinin arasındaki etki ve bu etkinin yönünü belirlemek için basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Buna göre algılanan yönetici desteğinin duygusal emeği pozitif yönde etkilediği ve istatistiksel olarak kurulan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlarına yönelik olarak göstermiş oldukları desteğin, bireylerin iş yapış şekillerinde değişikliğe neden olduğu ve duygusal emeğini de sergilediklerini ortaya çıkarmıştır. Yöneticileri tarafından desteklenen çalışanların, duygusal emek davranışlarının olumlu yönde değiştiği görülmektedir. Çalışan yöneticisi tarafından takdir edildiğinde, gerekli maddi ve araçsal destek sağlandığında, kariyer yönetimi gibi yönetsel uygulamalar ile desteklendiğini hissettiğinde, çalışanın derinlemesine duygusal emek gösteriminin de arttığı belirlenmiştir. Yöneticisi tarafından desteklendiğini hisseden çalışanın, iş eylemlerini gerçekleştirirken kullandığı beden dili, ses tonu ve diğer davranışlarının samimi olduğu, kendisinden beklenen iş davranışları ile hissettiği iş davranışları arasında çelişki olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Çalışanın hissettiği ve kendisinden beklenen duygu gösterimlerinin uyumlu olması, çalışanın verimliliğini artıracaktır. Bu nedenle yöneticiler, örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarını uyumlaştıracak yönetsel destek uygulamaları geliştirmelidirler.

## KAYNAKÇA

- ADİLOĞULLARI, İlhan, GÖRGÜLÜ, Recep ve ULUCAN, Hakkı (2017), “Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Profesyonel Futbolcular Örneği”, **International Journal of Sports Exercise & Training Sciences**, S.3(4), ss.188-198.
- AKÇAY, Cengiz ve ÇORUK, Adil (2012), “Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme”, **Eğitimde Politika Analizi Dergisi**, S.1(1), ss.3-25.
- ALEV, Sedat ve BOZBAYINDIR, Fatih (2018), “Öğretmenlerin Genel Öz Yeterlilik Algıları, İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımları ve Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişki”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.19(3), ss.1788-1806.

- ARGON, Türkan (2015), “*Öğretmenlerin Sahip Oldukları Duygu Durumlarını Okul Yöneticilerinin Dikkate Alıp Almamalarına İlişkin Görüşleri*”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.15(1), ss.377-404.
- AYDIN GÖKTEPE, Esra (2017), “*Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği*”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, S.46, ss.31-48.
- AYDIN GÖKTEPE, Esra (2018), “*Relationship Between New Career Attitudes, Perceived Supervisor Support and Word Engagement*”, **Current Debates in Labour Economics Demography & Gender Studies**, S.7, ss.43-64.
- BASIM, Nejat ve BEGENİRBAŞ, Memduh (2012), “*Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması*”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, S.19(1), ss.77-90.
- BAŞ, Murat (2019), “*Lider-Üye Etkileşiminin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Örneği*”, **Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.1(2), ss.77-93.
- BHANTHUMNAVİN, Duchduen (2000), “*Importance of Supervisory Social Support and its Implications for HRD in Thailand*”, **Psychology and Developing Societies**, S.12(2), ss.155-166.
- BROTHERIDGE, Céleste ve LEE, Raymond (2003), “*Development and Validation of the Emotional Labour Scale*”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, S.76(1), ss.365-379.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2010), **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 11.Baskı.
- CİNNİOĞLU, Hasan ve SALHA, Hamide (2017), “*İşgörenlerin Paternalist Liderlik Algularının Duygusal Emek Düzeyleri Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*”, **Sosyal Bilimler Metinleri**, S.2, ss.68-77.
- ÇAKAR, Nigar Demircan ve YILDIZ, Sibel (2009), “*Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: 'Algılanan Örgütsel Destek' Bir Ara Değişken mi?*”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, S.8(28), ss.68-90.
- DEMİRCAN, Pelin ve TURUNÇ, Ömer (2017), “*İş - Aile Çatışması - Duygusal Emek İlişkisinde Lider Desteğinin Rolü: Eğitim Üzerine Bir Araştırma*”, **İGÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, S.4(1), ss.41-76.
- DURSUN, Salih, AYTAÇ, Serpil ve BAYRAM, Nuran (2014), “*Duygusal Emek Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması*”, **İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, S.16(2), ss.10-18.
- ERTÜRK, Abbas, KESKİN KARA, Sultan Bilge ve GÜNEŞ, Demet Zafer (2016), “*Duygusal Emek ve Psikolojik İyi Oluş: Bir Yordayıcı Olarak Yönelimsel Destek Algısı*”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.16(4), ss.1723-1744.
- FINDIKLI, Mine Afacan (2014), “*Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, S.25(77), ss.136-157.
- GİRAY, Muazzez Deniz ve ŞAHİN, Deniz (2012), “*Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*”, **Türk Psikoloji Yazıları**, S.15(30), ss.1-9.
- GÜLOVA, Asena Altın, PALAMUTÇUOĞLU, Bedrettin Türker ve PALAMUTÇUOĞLU, Aynur Terzi (2013), “*Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.28(2), ss.41-74.
- İNCE, Ali Rıza (2016), “*Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü*”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, S.15(57), ss.649-660.
- KALAYCI, Şeref (2014), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayınları, Ankara, 6.Baskı.
- KORKUT, Nihan ve GÜRKAN, Güney Çetin (2019), “*Sağlık Çalışanlarının Algıladığı Yönetici Desteğinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi: Bir Kamu ve Bir Özel Hastane Örneği*”, **Journal of Organizational Behavior Review**, S.1(1), ss.78-96.

- KRAIMER, Maria L. ve WAYNE, Sandy J. (2004), "An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of An Expatriate Assignment", **Journal of Management**, S.30, ss.209-237.
- LLOYD, Chris, KING, Robert ve CHENOWETH, Lesley (2002), "Social Work, Stress and Burnout: A Review", **Journal of Mental Health**, S.11(3), ss.255-265.
- ÖTKEN, Ayşe Begüm (2015), "Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü", **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.33(2), ss.113-140.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.18(2), ss.113-130.
- PEKDEMİR, Işıl, KOÇOĞLU, Merve ve GÜRKAN, Güney Çetin (2013), "Birey - Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, S.24(75), ss.83-104.
- TABACHNICK, Barbara, G. ve FIDELL, Linda S. (2007), **Using Multivariate Statistics**, Pearson Education, Boston, 5th Edition.
- TDK - TÜRK DİL KURUMU (t.y), **Büyük Türkçe Sözlük**, TDK Yayını, Ankara, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 04.01.2020).
- TÖREMEN, Fatih ve ÇANKAYA, İbrahim (2008), "Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi", **Kuramsal Eğitimbilim Dergisi**, S.1(1), ss.33-47.
- TURUNÇ, Ömer ve ÇELİK, Mazlum (2010), "Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, S.17(2), ss.183-206.
- TURUNÇ, Ömer ve FINDIKLI, Mine Afacan (2015), "Algılanan Lider Desteği ile İş-Aile Çatışması İlişkisinde Kendini İşletmeden Hissetmenin Düzenleyici Etkisi: Turizm Sektörü Örneği", **Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi**, S.6(10), ss.1309-4289.

