

DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU İÇ DENETÇİLERİ ÜZERİNDE ÖRNEK BİR UYGULAMA

Yrd. Doç. Dr. Mehmet DURGUT*

Yrd. Doç. Dr. Cem KAHYA**

ÖZ

Bu araştırmada kamu iç denetçileri örneğinde duygusal emek ile örgütsel sessizlik kavramları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için anket yoluyla elde edilen veriler korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analizde, duygusal emek ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra duygusal emek düzeyini belirleyen yüzeysel davranış, gerçek duyguları bastırma ve derinlemesine davranış boyutlarının, örgütsel sessizlik düzeyini belirleyen olumsuz sessizlik boyutu (razı olma sessizliği ve savunma sessizliği) üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca olumsuz sessizlik, yüzeysel davranış ve gerçek duyguları bastırma boyutlarından pozitif; derinlemesine davranış boyutundan negatif yönde etkilenmektedir. Duygusal emek düzeyini belirleyen boyutların, olumlu sessizlik boyutu (prososyal - örgüt yararına) üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu İç Denetçisi, Duygusal Emek, Örgütsel Sessizlik

Jel Sınıflandırması: M10, M19, M42, M49

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND ORGANIZATIONAL SILENCE: THE CASE STUDY ON PUBLIC INTERNAL AUDITOR

ABSTRACT

The purpose of this research is to reveal whether the significant relationship between emotional labor and organizational silence on example of public internal auditors. The data obtained were tested by correlation analysis thereby the survey study was applied to achieve this purpose. According to analysis, it was seen that there is a significant and positive relationship between emotional labor and organizational silence. As well as, there are significant effects of surface acting, suppression of true feelings and deep acting as dimensions determined emotional labor on negative silence (acquiescent silence and defensive silence) as determined organizational silence. While dimensions of surface acting and suppression of true feelings are also positively affect negative silence, dimensions of deep acting has a negative effect on negative silence. Whereas there are no effects of dimensions of emotional labor on positive (prosocial) silence.

Keywords: Public Internal Auditor, Emotional Labour, Organizational Silence

Jel Classification: M10, M19, M42, M49

* Giresun Üniversitesi, SBMYO - Muhasebe ve Vergi Bölümü Öğretim Üyesi, mehmet.durgut@giresun.edu.tr

** Bayburt Üniversitesi, İ.İ.B.F.- İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, ckahya@bayburt.edu.tr

1. GİRİŞ

Duygusal emek ve örgütsel sessizlik kavramları, son yıllarda değişik alanlarda yapılan çalışmalara konu olan araştırma ve bilim çevrelerinin dikkatini oldukça cezbeden iki kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Nitekim ekonomik sistemde yaşanan gelişmelerin rekabet koşullarını değiştirmesi ile kaliteli hizmet sunumunda müşteri odaklı yönetim anlayışının benimsenmesi, işletme yöneticilerinin çalışanlar üzerindeki beklentilerini etkilemiştir. Bu beklentiler işletmelerin günümüzde her zamankinden daha fazla çalışanlarına ihtiyaç duymasını sağlamıştır. Ancak bu noktada işletmeler için salt örgütsel hedef ve amaçların üstünlüğü söz konusu olduğundan çalışanların duyguları ve düşünceleri göz ardı edilebilir. Her ne kadar işletmeler çalışanları sayesinde hedef ve amaçlarına ulaşma gayreti içinde olsalar da; çalışanlarının duygu ve düşüncelerini dikkate almadıkları sürece bunu başarabilmeleri zorlaşabilmektedir. Bu durum kamu iç denetçiliği gibi kamu kurum ve kuruluşlarının denetlenmesi görevini yerine getirmekle sorumlu olan kamu iç denetçilerinde de kendini gösterebilir.

Türkiye’de kamu kurumlarında etkinlik ve verimliliği sağlamak amacıyla oluşturulan sistemin önemli bir parçası olarak görülen kamu iç denetçileri, üstlendikleri bu sorumluluğu yerine getirmede, özellikle de yeni bir sistemin kamusal alana oturtulması sürecinde, çeşitli zorluklarla karşılaşabilir. Bu çalışmada, kamu iç denetçilerinin üstlendikleri sorumlulukları yerine getirirken yaşadıkları duygusal emek ve örgütsel sessizlik düzeylerinin tespiti ve bunlar arasındaki ilişkinin sorgulanarak duygusal emeğin örgütsel sessizlik üzerinde herhangi bir etkisi bulunup bulunmadığının ortaya konulması amaçlanmıştır.

2. DUYGUSAL EMEK

1983 yılında Arlie Hochschild tarafından ilk defa kullanılan duygusal emek kavramı (Güngör, 2009: 169), kişiler arası ilişkilerde çalışanın işletme tarafından istenen duyguları göstermesidir (Robbins, 2005: 114). İşletmelerin çalışanlarından hangi duyguları beklediği ve bu duyguların nasıl sergileneceğine ilişkin duygusal davranış kurallarını bildirmesi düşüncesine dayanan duygusal emek (Diefendorff ve Croyle, 2008: 310), işletmenin koyduğu duygu kurallarının, çalışanların duyguları ile uyumuna bakılmaksızın çalışanlar tarafından belirli bir kapsamda ve sıklıkta uygulanmasını zorunlu kılmaktadır (Ashforth ve Tomiuk, 2006: 184). Diğer bir ifadeyle duygusal emek, hizmetin yerine getirilmesi esnasında çalışanların, gerçek duyguları ne olursa olsun, işletmenin belirlediği davranış kurallarına uymasını gerektirmektedir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014: 111).

Hochschild’e (2003) göre, duygusal emeğin sergilendiği işlerin belirli özellikleri vardır. Duygusal emek, özellikle insanlarla doğrudan temasın olduğu, çalışanın diğer kişide duygusal bir durum yaratmak için duyguların kullanılmasının gerektiği ve örgüte çalışanların duyguları üzerinde kontrol imkanı veren işlerde ortaya konmaktadır (Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2010: 256).

Hizmet sektöründe davranış kuralları genelde resmileştirildiğinden çalışanların duygusal davranışlarının hizmet talep edenleri olumlu şekilde etkileyecek düzeyde olması zorunludur

(Diefendorff ve Croyle, 2008: 310-311). Davranış kuralları ile duyguların kontrolü beklenildiğinden (Gülova, Palamutçuoğlu ve Palamutçuoğlu, 2013: 44), gerçek duyguların gösterilmesi ve/veya bastırılması işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde çalışanlar tarafından benimsenen bir yaklaşımdır. Hochschild'e göre duygu yönetimi olarak ifade edilen bu yaklaşım çerçevesinde çalışanlar duygularını sergilemede yüzeysel ve/veya derinden davranabilmektedir (Grandey, 2000: 96). *Yüzeysel davranış*, çalışanın kişisel duygularını gizleyerek veya bastırarak gerçekte hissedilmeyen duygular sergilemesi iken; *derinlemesine davranış* ise işletmenin uyulmasını gerekli gördüğü duygu davranış kurallarının çalışanlar tarafından gerçekte hissedilmeye çalışılması ve sunumudur (Brotheridge ve Taylor, 2006:168). Bu tanımlamalara göre derinlemesine davranışın yüzeysel davranıştan farklı tarafı, bu yöntemde sadece davranışların değil duyguların da davranış kurallarına uyumlu hale getirilmesidir (Oral ve Köse, 2011:473).

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel sessizlik kavramı, ilk kez Morrison ve Milliken tarafından ortaya atılmıştır. Morrison ve Milliken örgütsel sessizlik kavramını, "*örgütsel değişime ve gelişime engel olan bir tehlike ve çoğulcu bir örgüt geliştirmeye mani olan kolektif bir fenomen*" olarak tanımlamıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Söz konusu araştırmacıların geliştirdikleri bu kavram çerçevesinde pek çok araştırma yapılmış ve böylece örgütsel sessizlik kavramının teorik temelleri oluşturulmaya çalışılmıştır. Örgütsel sessizlik, değişimi etkileyebilme ya da düzeltbilme potansiyeli görülen insanların kendi kendilerine yaptıkları davranışsal, duygusal ve bilişsel değerlendirmelerle ilgili samimi görüşlerini dile getirmemeleri, yani sözlü veya yazılı anlatımlardan uzak durmaları şeklinde tanımlanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 337).

Literatürde örgütsel sessizlik kavramının farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu çalışma kapsamında Van Dyne, Soon, ve Botero (2003) tarafından yapılan örgütsel sessizlik sınıflandırması tercih edilmiştir. Buna göre Van Dyne vd. örgütsel sessizliği *razı olma sessizliği*, *savunma sessizliği* ve *prososyal sessizlik* olarak üç forma ayırmıştır. Van Dyne vd. razı olma sessizliğini, çalışanların sahip oldukları uygun fikirlerini, bilgilerini ya da görüşlerini mevcut duruma boyun eğerek kendilerine saklamaları; savunma sessizliğini ise çalışanların kendilerini korumak amacıyla sahip oldukları uygun fikirleri, bilgileri ya da görüşleri korkuya dayalı olarak kendilerine saklamaları şeklinde tanımlamıştır. Van Dyne vd.'nin sessizlik sınıflandırmasında yer alan üçüncü sessizlik şekli prososyal sessizliktir. Van Dyne vd. bu kavramı geliştirirken, literatürdeki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramını ve bu kavramın içerisinde barındırdığı çalışanların davranışlarının prososyal formlarını incelemiştir. Bu bağlamda prososyal sessizlik, çalışanların iş ile ilgili fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini, özgecilik ya da birliktelik güdülerine dayanarak diğer insanların ya da örgütün yararını sağlamak amacıyla kendilerine saklamalarıdır. Örgütsel vatandaşlığa benzer şekilde prososyal sessizlik, öncelikle başkalarına odaklanan kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Yine örgütsel

vatandaşlığa benzer şekilde prososyal sessizlik, örgüt tarafından himaye edilemeyen isteğe bağlı bir davranıştır. Savunma sessizliğine benzer şekilde prososyal sessizlik, alternatifleri fark ederek, bunları dikkate almaya ve fikirleri, bilgileri ve görüşleri bilinçli olarak kendine saklama kararına dayanmaktadır. Savunma sessizliğinin aksine prososyal sessizlik, ses çıkarmanın olumsuz kişisel sonuçlarına ilişkin korkudan ziyade, başkalarının iyiliğini düşünme yoluyla harekete geçirilmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1367-1368).

4. KAMU İÇ DENETİMİNDE DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖNEMİ

Kamu iç denetçileri üstlendiği denetim hizmetinin yerine getirilmesi esnasında mevzuata, belirlenen denetim standartlarına ve etik kurallara uygun hareket etmek zorundadır. Bir başka ifadeyle kamu iç denetçileri gerçek duyguları ne olursa olsun, idarenin belirlediği davranış kurallarına yani duygusal emek kavramına göre denetim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Belirlenen kurallar ile iç denetim çalışmaları resmleştirilmektedir. Denetim çalışmalarının resmleştirilmesi ile ortaya çıkacak davranış kuralları ise denetim faaliyetlerinin kalitesinin artırılmasında önemli rol oynayacaktır.

Kamu iç denetçileri tarafından yerine getirilen iç denetim yalnızca mali işlemleri değil, işletmenin bütün faaliyet, işlem ve süreçlerini kapsar. İç denetim, yönetim fonksiyonlarını icra etmez. İç kontrol sistemi yönetimin sorumluluğunda olduğundan iç denetimin rolü hem kurulan iç kontrol sisteminin olması gerekenden ne ölçüde farklılık gösterdiğinin tespiti (sistem testi) hem de kurulan sistemin tasarlandığı şekilde işletilip işletilmediğinin (fonksiyon testi) incelenmesi ve bu konularda güvence sağlanmasıdır. Her ne kadar iç kontrol sisteminin kurulması ve işletilmesi yönetimin sorumluluğunda olsa da bu kapsamda yönetime görüş ve öneriler sunmak danışmanlık fonksiyonu çerçevesinde iç denetimin görevleri arasındadır (Başpınar, 2006: 26).

İç denetimin danışmanlık hizmeti; yönetimin işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamak üzere koyduğu politikaların, prosedürlerin ve faaliyetlerin sistemli ve düzenli bir biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik tavsiyelerde bulunulmasıdır (Doğmuş, 2010: 21). Söz konusu faaliyetin yerine getirilmesiyle ilgili olarak iç denetçi denetlenen kişilerle yeterli düzeyde ilişki kurma ve denetim amaçlarını, değerlendirme sonuçlarını, tavsiyelerini denetlenenlere açık ve etkili bir şekilde yazılı veya sözlü olarak iletme becerisine sahip olmalıdır (Elitaş, 2003: 32). Bu bağlamda kamu iç denetçisinin denetlenen işletmeye yönelik önerilerde bulunurken sahip olduğu fikir, bilgi ya da görüşleri dile getirmekten kaçınmaması yani örgütsel sessizlikten uzak durması gerekir. Böylece kamu iç denetçilerinin denetlenen işletmeyle ilgili her türlü bilgilerin sunumunun yanı sıra herhangi bir baskı, korku vb. durumlardan arındırılarak dile getirdiği öneriler işletme çevresini oluşturan çıkar gruplarının alacağı kararları etkileyecek bilgilerin niteliksel ve niceliksel kalitesini artıracaktır.

5. DUYGUSAL EMEK - ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği, “çalışanın diğer bireylerle ilişkide bulunduğu sürece, örgütün kendisinden beklediği duyguları sergileyebilmek için harcadığı çaba, planlama ve kontrol düzeyi” olarak ifade etmektedir. Bu bakış açısı, etkileşimci bir bakış açısı olup, bireyin duygusal davranışlarının içerisinde bulunduğu sosyal koşullardan etkileneneğine dikkat çekmektedir (Yürür vd., 2011: 3828). Yani işyerindeki olumsuz çalışma koşulları, çalışanların olumsuz yönde duygusal emek davranışları sergilemelerine, aksine olumlu çalışma koşulları ise, duygusal emek davranışlarının olumlu yönde sergilenmesine neden olabilir.

Örgütün beklediği duyguları, çalışanlar gerçekten hissedebilir ya da hissetmeyebilir. Her iki durumun da, çalışanlar üzerinde bir baskı ve gerginlik meydana getirmesinin muhtemel olduğu söylenebilir. İşleriyle ilgili konularda belirli bir davranış kalıbı içerisinde davranmaya mecbur bırakılan çalışanlar, bu mecburiyet duygusunun oluşturacağı huzursuzluk ve gerginlik durumları, çalışanların etkin ve verimli iş yapabilmelerine engel olabileceğinden onların iş tatminlerini önemli ölçüde etkileyerek, amaçsız bir çalışan olmaları sonucunu beraberinde getirebilir. Dolayısıyla çalışanlar, herhangi bir beklentiye sahip olmadıklarından işleriyle ilgili konularda görüş ve önerileri olsa dahi, bunları dile getirmekten kaçınabilir. Sonuçta böylesi bir ortamdan ne çalışanların, ne de örgütlerin kazanç sağlayamayacağı söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde araştırmanın temel hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1: *Duygusal emek ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

6. ARAŞTIRMANIN UYGULAMASI

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, kamu iç denetçilerinin duygusal emek düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Yapılan Literatür incelemesinde bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanamaması nedeniyle söz konusu çalışma kapsamında elde edilecek verilerin literatüre sağlayacağı katkının yanı sıra gerek yöneticiler gerekse de konuyla ilgilenenler için yararlı sonuçlar içereceği düşünülmektedir.

6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de çeşitli kurum ve kuruluşlarda kamu iç denetçiliği görevini yerine getiren çalışanlar oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde elektronik posta adreslerine ulaşılabilen ve kolayda örnekleme yöntemine göre belirlenen toplam 192 kamu iç denetçisine online anket formu gönderilmiştir. Söz konusu anket formları 88 kişi tarafından doldurulmuştur. Anket formlarının geri dönüş oranı %45.8’dir. Son durumda araştırmanın örneklemini 88 kişi oluşturmakta olup örneklemin tanımlayıcı istatistiklerine aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 1. Örneklem İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	N	Gruplar	Frekans	Yüzde	Değişken	N	Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	88	Erkek	82	93,2	Medeni Durum	88	Evli	82	93,2
		Kadın	6	6,8			Bekar	6	6,8
Yaş	88	35 yaş ve aşağısı	6	6,8	Eğitim	88	Lisans	50	56,8
		36-45 yaş arası	36	40,9			Y. Lisans	32	36,4
		46 yaş ve üzeri	46	52,3			Doktora	6	6,8
Görev Süresi	88	10 yıldan az	14	15,9	Mezun Olunan Bölüm	88	İşletme	28	31,8
		10-20 yıl arası	64	72,7			İktisat	10	11,4
		20 yıldan fazla	10	11,4			Maliye	28	31,8
							Hukuk	14	15,9
						Kamu Yönetimi	8	9,1	

Tablo 1’den de anlaşıldığı üzere %93,2’lik (82 kişi) bir oran ile araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Kadınların oranı ise %6,8 (6 kişi)’dir. Örneklemde en büyük payı %52,3 (46 kişi) ile 46 yaş ve üzeri katılımcılar oluştururken, bu yaş grubunu sırasıyla %40,9 (36 kişi) ile 36-45 yaş aralığındaki katılımcılar ve %6,8 (6 kişi) ile 35 yaş ve aşağısındaki katılımcılar oluşturmaktadır. Medeni durum açısından bakıldığında ise katılımcıların %93,2’sinin (82 kişi) evli olarak büyük çoğunluğa sahip olduğu, geriye kalan %6,8’inin ise bekar olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %72,7 (64 kişi) ile büyük bir çoğunluğunun kamu iç denetçiliği mesleğini 10-20 yıl arası, geriye kalanların ise sırasıyla %15,9 (14 kişi) 10 yıldan az ve %11,4 (10 kişi) ile 20 yıldan fazla bir süredir gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Burada 24.12.2003 yılında yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, iç denetim faaliyetlerinin yapılması ve kamu kurumlarına iç denetçi atanmasını zorunlu kıldığından kamu iç denetçiliği mesleğini yürütenlerin geçmişteki çalışma sürelerini de (özellikle 10 yıldan fazla çalışma süresine sahip iç denetçilerin) dahil ederek cevap verdikleri düşünülmektedir. Yine örnekleme oluşturan katılımcıların %56,8’lik (50 kişi) bir pay ile lisans derecesine, %36,4 (32 kişi) ile yüksek lisans derecesine ve %6,8 (6 kişi) ile doktora derecesine sahip oldukları görülmüştür. Son olarak mezun olunan bölüm açısından ise katılımcıların %31,8 (28 kişi) ile büyük çoğunluğunun işletme ve maliye mezunu olduğu, geriye kalan katılımcıların ise sırasıyla %15,9’unun (14 kişi) hukuk, %11,4’ünün (10 kişi) iktisat ve %9,1’inin (8 kişi) de kamu yönetimi mezunu olduğu tespit edilmiştir.

6.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları

Araştırma, anket tekniğine dayanan bir örnek olay araştırmasıdır. Araştırmada oluşturulan anket formu, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmanın adı, amacı, içerdiği kavramlar ve kısa tanımlamaları ile elde edilen verilerin gizliliğine ilişkin bilgileri; ikinci bölüm araştırmaya katılanlara ilişkin tanımlayıcı bilgileri içermektedir. Üçüncü ve dördüncü bölümlerde ise sırasıyla duygusal emek ile örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Anket, bilgisayar ortamında hazırlanmış

olup, örnekleme oluşturan katılımcıların elektronik posta adreslerine gönderilmiş ve yaklaşık üç aylık bir süre boyunca anket formu açık tutulmuştur. Bu süreçte sürekli olarak hatırlatma e-postaları gönderilmiş ve veri gelmediğine kanaat getirildiğinde anket doldurma işi sonlandırılmıştır.

Araştırmanın en önemli kısıtları Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan kamu iç denetçilerinin tamamının elektronik postalarına ulaşamaması, elektronik posta adreslerine ulaşılan kamu iç denetçilerinin büyük çoğunluğunun anketin cevaplanmasına gereken ilgiyi göstermemesi ve anket cevaplama süresinin 3 ayla sınırlandırılmasıdır.

6.4. Araştırmada Yararlanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada katılımcıların duygusal emek ve örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek amacıyla sırasıyla Grandey (1999) tarafından geliştirilen “*Duygusal Emek Ölçeği*” ile Van Dyne vd.(2003) tarafından geliştirilen “*Örgütsel Sessizlik Ölçeği*” kullanılmıştır. Grandey’in (1999) ölçeği *yüzeysel* ve *derinlemesine davranış* olmak üzere iki boyut ve 26 sorudan oluşmaktadır. Van Dyne vd.’in (2003) ölçeği ise *razı olma sessizliği*, *savunma sessizliği* ve *prososyal sessizlik* olmak üzere üç boyut ve 15 sorudan oluşmaktadır. Her iki ölçeğin literatürde araştırmacılar tarafından sıkça kullanılmasının yanı sıra geçerlilik ve güvenilirliklerinin kanıtlanması bu araştırmada tercih edilmesinin en önemli nedenidir.

6.4.1. Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirlikleri

Veri toplama araçlarının yapı geçerliliği için keşfedici faktör analizi (Büyüköztürk, 2002; Williams vd., 2012) ve güvenilirliği için ise Cronbach’s Alpha analizinden (Cronbach, 1951; Tavakol ve Dennick, 2011) yararlanılmıştır. Bunun yanında ölçeklerden elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek için Kaiser-Mayer-Olkin (KMO), Bartlett Küresellik (BK) ve Anti-image Testlerinden yararlanılmış olup, her iki ölçeğin de yapı geçerliliklerini ortaya koymak amacıyla Temel Bileşenler Analizi (TBA) ve Varimax Dik Döndürme Tekniği (VDDT) kullanılmıştır. Ayrıca faktör analizi sonucunda aşağıda verilen tablo dikkate alınarak faktör yükü ,60’ın altında olan maddeler analizden çıkartılarak, açıklanan varyans oranı arttırılmaya çalışılmıştır.

Tablo 2. Örneklem Büyüklüğüne Göre Önemli Faktör Yükü Ölçütleri

<i>Faktör Yükü</i>	<i>Anlamlılık için Gerekli Olan Örneklem Büyüklüğü</i>
,30	350
,35	250
,40	200
,45	150
,50	120
,55	100

<i>Faktör Yüklü</i>	<i>Anlamlılık için Gerekli Olan Örneklem Büyüklüğü</i>
,60	85
,65	70
,70	60
,75	50

Kaynak: Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998: 112

Duygusal emek ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda KMO ve BK test değerleri anlamlı bulunmasına rağmen (KMO = ,606 ve BK = ,000), Anti-image korelasyonlarına bakıldığında 8-17-22-24 numaralı maddelerin ,50'nin altında değer aldıkları tespit edildiğinden bu maddeler analizden çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda KMO ve Bartlett Küresellik test değerleri yine anlamlı bulunmuş ve Anti-image korelasyonlarının ise ,50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Bu işlemlerin ardından ölçek verilerinin yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla yapılan TBA ve VDDT sonucunda faktör yükleri ,60'ın altında kalan 1-3-4-11-23-25 numaralı maddeler analizden çıkartılarak yeniden faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre KMO ve BK test değerleri anlamlı bulunurken (KMO= ,736 ve BK= ,000) Anti-image korelasyonları da ,50'nin üzerinde çıkmıştır. TBA ve VDDT sonucunda ölçek maddelerinin beş faktör altında toplandığı görülmesine karşın, beşinci faktörün tek bir maddeden oluştuğu tespit edilmiştir. Bir faktörün, tek bir soru ile ölçülmesinin sağlıklı sonuçlar vermeyeceği düşünüldüğünden beşinci faktör altında yer alan 14 numaralı madde analizden çıkartılıp, son kez bir faktör analizi daha yapılmıştır. Bu son analizin sonucunda KMO ve BK değerleri anlamlı (KMO= ,739 ve BK= ,000) ve Anti-image korelasyonları ,50'nin üzerindedir. TBA ve VDDT sonucunda da öz değeri birden büyük olan dört faktörlü bir ölçek yapısı ortaya çıkmıştır. Bu dört faktörlü yapının açıklanan varyans oranı ,70'dir. Bu son faktör analizine ilişkin ölçek yapısı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi

	Faktör			Faktör	
	1	2		3	4
DE10	,821		DE7	,816	
DE16	,725		DE5	,768	
DE15	,725		DE2	,728	
DE18	,681		DE9	,618	
DE13		,822	DE6	,617	
DE12		,807	DE19		,865
DE20		,701	DE21		,763
DE26		,683			

Grandey (1999) tarafından geliştirilen duygusal emek ölçeği orijinalinde iki boyut olmasına karşın, bizim çalışmamızda dört boyuta ulaşmıştır. Söz konusu durumun örneklemler arasındaki kültürel veya mesleki birtakım farklılıkların katılımcıların değerlendirmelerini etkilemiş olabileceğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu çalışmada duygusal emek ölçeği için elde edilen dört faktörün adlandırılmasında konuya yönelik literatürde yapılan çalışmalar esas alınmıştır. Buna göre toplam varyansın ,19'unu açıklayan birinci faktör "Duygusal Çaba Harcama", toplam varyansın ,19'unu açıklayan ikinci faktör "Yüzeysel Davranış", toplam varyansın ,18'ini açıklayan üçüncü faktör "Gerçek Duyguları Bastırma" ve toplam varyansın ,14'ünü açıklayan dördüncü faktör "Derinlemesine Davranış" olarak adlandırılmıştır.

Duygusal emek ölçeğinin geçerliliğinin ortaya konulmasının ardından güvenilirliğinin tespit edilmesi aşamasına geçilmiştir. Cronbach's Alpha analizi sonucunda her bir faktör için elde edilen güvenilirlik değerlerinin duygusal çaba harcama faktörü için ,80, yüzeysel davranış faktörü için ,82, gerçek duyguları bastırma faktörü için ,80, derinlemesine davranış faktörü için ,68 ve ölçeğin geneli için ,86 olması duygusal emek ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sessizlik ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ise KMO ve BK test değerleri anlamlı bulunmuş (KMO= ,734 ve BK= ,000), ancak Anti-image korelasyonlarına bakıldığında 5 ve 11 numaralı maddelerin ,50'nin altında değerler aldıkları tespit edilmiştir. İlgili maddeler analizden çıkarılarak yeni bir faktör analizi yapılmıştır. Böylece KMO ve BK test değerleri anlamlı (KMO= ,801 ve BK= ,000) ve Anti-image korelasyonları da ,50'nin üzerinde hesaplanmıştır. Bu işlemlerin ardından ölçek verilerinin yapı geçerliliğini ortaya koymak amacıyla yapılan TBA ve VDDT sonucunda 1 numaralı maddenin faktör yükünün ,60'ın altında olduğu tespit edilmiş ve bu madde analizden çıkartılarak, tekrar bir faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre KMO ve BK test değerleri anlamlı bulunurken (KMO= ,791 ve BK= ,000), Anti-image korelasyonları da ,50'nin üzerinde tespit edilmiştir. Son durumda özdeğeri birden büyük ve açıklanan varyans oranı ise ,64 olan üç faktörlü bir ölçek yapısına ulaşılmıştır.

Elde edilen ölçek yapısının Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeğinin orijinal faktör yapısı ile örtüşmesine karşın, faktörler altında toplanan maddeler bakımından farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bunun başlıca nedeni olarak üzerinde çalışılan her iki örneklem arasında maddesel değerlendirme farklılıkları olduğu düşünülebilir. Özellikle ölçeğin orijinalinde razı olma ve savunma sessizliği faktörleri altında toplanan maddelerin büyük bir çoğunluğunun birinci faktör altında toplandığı, yine orijinal ölçekte prososyal sessizlik faktörü altında toplanan maddelerden üçünün ikinci faktör altında toplandığı görülmüştür. Üçüncü faktörde ise anlamca birbirinden tamamen farklı değerlendirilen ve ölçeğin orijinalinde biri savunma, diğeri ise prososyal sessizlik faktörleri altında yer alan iki maddenin tek bir faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu yönüyle üçüncü faktörün analize dâhil edilmesinin sonuca olumlu bir katkı sağlamayacağı düşünüldüğünden söz konusu faktör analizden çıkarılarak geri kalan maddeler üzerinden son kez bir faktör analizi

gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda KMO ve BK test değerleri anlamlı (KMO= ,813 ve BK= ,000) ve Anti-image korelasyonları da ,50'nin üzerindedir. Son haliyle özdeğeri birden büyük iki faktörlü yapı olarak karşımıza çıkan ölçek yapısının açıklanan varyans oranı ise ,60'dır. Son durumda ölçek yapısına ilişkin veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

	Faktör		Faktör	
	1		2	
ÖS15	,791	ÖS14	,827	
ÖS6	,780	ÖS2	,816	
ÖS13	,682	ÖS8	,757	
ÖS9	,674			
ÖS7	,659			
ÖS10	,639			
ÖS12	,635			

Örgütsel sessizlik ölçeğinin orijinal boyutları olan razı olma sessizliği ve savunma sessizliği boyutlarına ilişkin maddelerin ilk faktörde, prososyal sessizlik boyutuna ilişkin maddelerin de ikinci faktörde yer aldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle ilgili literatür çerçevesinde ölçeğin orijinal maddeleri ile bunların anlamları dikkate alınarak örgütsel sessizlik ölçeği kapsamında elde edilen bu iki faktörden ilki “Olumsuz Sessizlik Faktörü” ikincisi ise “Olumlu Sessizlik Faktörü” olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin orijinali ile birebir uyumlu bir yapı sergilenmemesinin ve bazı değişkenlerin analiz dışı bırakılmasının nedeninin yukarıda da belirtildiği gibi her iki örnekleme ilişkin sosyo-kültürel ve/veya mesleki farklılıklar olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin geçerliliğinin ortaya konulmasından sonra gerçekleştirilen Cronbach's Alpha analizi sonucunda her bir faktör için elde edilen güvenilirlik değerleri; olumsuz sessizlik için ,84, olumlu sessizlik için ,61 ve ölçeğin geneli için de ,80 tespit edildiğinden örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

6.5. Araştırma Hipotezinin Testi

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezlerin testi için korelasyon analizinde yararlanılmış olup analiz sonuçlarına ilişkin veriler tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	Ort.	SS.	Min.	Max.	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Duygusal Emek	39,86	9,19	19,00	58,00	1							
2. Duygusal Çaba Harcama	10,05	3,90	4,00	18,00	,817**	1						
3. Yüzeysel Davranış	9,09	3,00	4,00	16,00	,724**	,449**	1					

	Ort.	SS.	Min.	Max.	1	2	3	4	5	6	7	8
4. Gerçek Duyguları Bastırma	14,84	3,62	6,00	22,00	,736**	,412**	,338**	1				
5. Derinlemesine Davranış	5,89	1,97	2,00	9,00	,596**	,390**	,265*	,344**	1			
6. Örgütsel Sessizlik	15,98	5,10	10,00	31,00	,221*	,079	,342**	,223*	-,094	1		
7. Olumsuz Sessizlik	12,00	4,50	7,00	26,00	,234*	,093	,329**	,259*	-,091	,946**	1	
8. Olumlu Sessizlik	3,98	1,68	3,00	10,00	,043	-,010	,158	-,018	-,042	,501**	,195	1

*p<,05 **p<,01

Tablo 5'e göre kamu iç denetçilerinin duygusal emek düzeylerinin orta; örgütsel sessizlik düzeylerinin ise düşük seviyelerde olduğu görülmüştür. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler öncelikle temel değişkenler ve alt boyutlar arasındaki ilişkiler açısından incelenmiştir. Bu bağlamda, duygusal emek ile duygusal çaba harcama boyutu ($r = ,817$ ve $p <,01$), yüzeysel davranış boyutu ($r = ,724$ ve $p <,01$), gerçek duyguları bastırma boyutu ($r = ,736$ ve $p <,01$) ve derinlemesine davranış boyutu ($r = ,596$ ve $p <,01$) arasında anlamlı ve yüksek düzeylerde ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik ile olumsuz sessizlik boyutu ($r = ,946$ ve $p <,01$) ve olumlu sessizlik boyutu ($r = ,501$ ve $p <,01$) arasında anlamlı ve yüksek düzeylerde ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular ile her iki temel değişkenin, alt boyutlar tarafından temsil edilebilme güçlerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında ileri sürülen hipotezin test edilmesine yönelik ise, duygusal emek ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmesi ($r = ,221$ ve $p <,05$) H1 hipotezinin kabulünü sağlamıştır. Yine, duygusal emek ile olumsuz sessizlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanırken ($r = ,234$ ve $p <,05$), olumlu sessizlik ile anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır ($r = ,043$ ve $p >,05$). Duygusal emeği temsil eden alt boyutlardan yüzeysel davranış ile örgütsel sessizlik ($r = ,342$ ve $p <,01$) ve olumsuz sessizlik ($r = ,223$ ve $p <,05$) arasında, gerçek duyguları bastırma ile örgütsel sessizlik ($r = ,329$ ve $p <,01$) ve olumsuz sessizlik ($r = ,259$ ve $p <,05$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasının ardından, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri daha net bir biçimde ortaya koymak için iki ayrı çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizde duygusal emek düzeyini belirleyen duygusal çaba harcama, yüzeysel davranış, gerçek duyguları bastırma ve derinlemesine davranış boyutları ile örgütsel sessizlik düzeyini belirleyen olumsuz ve olumlu sessizlik boyutlarının yanı sıra cinsiyet, yaş, medeni durum, görev süresi, eğitim ve mezun olunan bölüm gibi kontrol değişkenleri de dikkate alınmıştır.

Çoklu regresyon analizine başlamadan önce önerilen modelde çoklu doğrusallık problemi olup olmadığının tespiti için Varyans Arttırıcı Faktör (VIF) hesap edilmiştir. Bu bağlamda Webster (1992) tarafından geliştirilen yöntemle göre VIF 10'a eşit veya 10'dan daha büyük ise, anlamlı çoklu doğrusallık problemi söz konusudur (Albayrak, 2012: 110). Buna göre araştırma değişkenlerinden VIF değerleri 10'dan küçük çıktığından bu araştırmada çoklu doğrusallık problemi olmadığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına ilişkin veriler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model 1	Model 2	VIF	
	Olumsuz Sessizlik	Olumlu Sessizlik	Olumsuz Sessizlik	Olumlu Sessizlik
Cinsiyet	-,214*	-,021	1,156	1,156
Yaş	,335**	-,063	1,391	1,391
Medeni Durum	-,038	,202	1,103	1,103
Görev Süresi	-,014	-,075	1,360	1,360
Eğitim	,174	,233	1,625	1,625
Mezun Olunan Bölüm	,037	-,075	1,293	1,293
Duygusal Çaba Harcama	-,077	-,225	1,930	1,930
Yüzeysel Davranış	,347**	,007	1,508	1,508
Gerçek Duyguları Bastırma	,367**	,338*	1,600	1,600
Derinlemesine Davranış	-,304*	,041	1,596	1,596
F	3,357	1,458		
R ²	,304	,159		
Düzeltilmiş R ²	,213	,050		
p	,001	,172		

*p<,05 **p<,01

Tablo 6’da kontrol ve duygusal emek değişkenlerinin örgütsel sessizlik değişkenleri üzerindeki etkilerini belirten iki ayrı çoklu regresyon modeli bulunmaktadır. Birinci çoklu regresyon modelinin olumsuz sessizliğe ilişkin varyansın %21’ini açıkladığı (Düz. R²= ,213 ve F= 3,357) ve ,01 güven düzeyinde anlamlı bir model olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenlere bakıldığında kontrol değişkenlerinden cinsiyet ($\beta = -,214$ ve $p <,05$) ve yaşın ($\beta = ,335$ ve $p <,01$) olumsuz sessizlik üzerinde etkileri olduğu görülmektedir. Diğer kontrol değişkenlerinin ise olumsuz sessizlik üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Duygusal emeği belirleyen boyutların ise, duygusal çaba harcama hariç, olumsuz sessizlik üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan olumsuz sessizlik üzerinde en fazla etkiye sahip olan boyutun gerçek duyguları bastırma ($\beta = ,367$ ve $p <,01$) olduğu, bu boyutun ardından da sırasıyla yüzeysel davranış ($\beta = ,347$ ve $p <,01$) ve derinlemesine davranış ($\beta = -,304$ ve $p <,05$) boyutlarının geldiği görülmüştür.

İkinci modele bakıldığında ise, sadece gerçek duyguları bastırma boyutunun ($\beta = ,338$ ve $p <,05$) olumlu sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilse de bu etkinin, ikinci modelin tümüyle olumlu sessizlik üzerinde anlamlı bir etki meydana getirmeye yeterli olmadığı sonucuna varılmıştır.

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Duygusal emeği etkileyen unsurların çeşitli yönleriyle incelenmesi işletme yöneticileri için

hedeflenen başarının sağlanmasına yönelik karar mekanizmasında önemli bir bilgi kaynağının oluşumunu sağlayacaktır. Hizmet üretim sürecinde belli bir duygusal davranışın yerine getirilmesini isteyen yöneticiler hedeflenen başarının elde edilmesinde çalışanların etkin bir faktör olduğunu bilmektedir. Zira çalışanların sahip olduğu özellikler işletmenin başarısını sürdürmesi için gerekli eylemlerin yerine getirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde çalışanlar, işletmede sadece herhangi bir görevi yerine getirmekten daha çok ortak amaçların gerçekleştirilmesine hizmet ettiğinden söz konusu kaynağa ait yeteneklerin, fikirlerin ve becerilerin tamamıyla kullanılması gerekmektedir (Durgut, 2012: 1). Bu kapsamda değerlendirildiğinde, işletmenin başarısı üzerinde etkili olan çalışanların, görev yaptıkları işletme ile ilgili hususlarda düşüncelerini rahatça söylemesi, sessiz kalmaması gerekmektedir. Ancak bazı durumlarda çalışanların yöneticilere güvenmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, dışlanma ve ilişkilerin bozulacağı korkusu düşüncelerin açıkça ifade edilememesine neden olmaktadır (Özcan, 2011: 90 - 91). Örgütsel sessizlik, işletmenin karşılaştığı önemli problemlere karşı gösterilen küçük tepkiler olduğundan (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539), çalışanların doğrudan ya da dolaylı olarak isteklerini etkilemektedir (Park ve Keil, 2009: 917). Sessizliğin yüksek olduğu bir işletmede bilgi paylaşımı ve konuşmadaki isteksizlik çalışanların moral, motivasyon ve güvenlerini olumsuz etkilerken; işletmeyle ilgili kararların alınması, hataların düzeltilmesi, süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine zarar vermenin yanı sıra (Vakola ve Bouradas, 2005: 443), işletmenin yaratıcılığını da azaltmaktadır (Taşkiran, 2010: 98-99).

Bu çalışmada kısaca “çalışanların duygularını, gerçekleştirdikleri işlere uygun hale getirme süreci” olarak tanımlanabilecek duygusal emek kavramının, “çalışanların çeşitli nedenlerle yaptıkları işlerle ilgili görüş ve önerilerini kasıtlı olarak kendilerine saklamaları” olarak tanımlanabilecek örgütsel sessizlik kavramı üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla özellikle icra edilen meslek açısından oldukça kritik bir pozisyona sahip olan kamu iç denetçileri üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Söz konusu bu çalışmanın, ilgili literatürdeki boşluğu doldurmaya yönelik veriler içermesi nedeniyle önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmadaki temel varsayım, kamu iç denetçilerinin duygusal emek düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğudur. Bu varsayımı test etmek üzere korelasyon analizi gerçekleştirilmiş ve söz konusu varsayımın doğrulandığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, kamu iç denetçilerin duygusal emek düzeyleri arttıkça veya azaldıkça, örgütsel sessizlik düzeyleri de artacak veya azalacaktır. Söz konusu bu ilişkinin kaynağı sorgulandığında ise, kamu iç denetçilerinin duygusal çaba harcama düzeyleri ile gerçek duyguları bastırma düzeylerinin artması ya da azalmasının, olumsuz sessizlik düzeylerinin artmasına ya da azalmasına neden olabileceği söylenebilir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri daha detaylı ve net bir biçimde ortaya koymak için

ise çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Buna göre, duygusal emek düzeyini belirleyen duygusal çaba harcama boyutu dışında kalan diğer üç boyutun da örgütsel sessizlik düzeyini belirleyen olumsuz sessizlik boyutu üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyutlar arasında olumsuz sessizliği en fazla etkileyen boyutun gerçek duyguları bastırma olduğu görülmüştür. Gerçek duyguları bastırma boyutu, olumsuz sessizliği pozitif yönde etkilemektedir. Gerçek duygularını bastıran kamu iç denetçileri işlerinde kendilerinden beklenen davranışları sergileyebilmek amacıyla gerçek duygularını kontrol altında tutmaya gayret edeceğinden bu sürekli kontrol halinin denetçilerde yaratacağı gerginliğin, onların işleriyle ilgili konularda daha fazla sessiz kalmalarına yol açtığı söylenebilir. Olumsuz sessizlik üzerinde anlamlı etkisi olan ikinci boyut ise yüzeysel davranış boyutudur. Yüzeysel davranış boyutunun olumsuz sessizlik üzerindeki etkisi de pozitif yöndedir. Yüzeysel davranışta kamu iç denetçileri sadece davranışlarını işe uygun hale getirmeye çalışmakta, fakat duygusal yönden herhangi bir değişiklik yaşamamaktadır. Kamu iç denetçilerinin duyguları ve davranışları arasındaki bu uyumsuzluğun, onların işleriyle ilgili konularda daha fazla sessiz kalmalarına neden olduğu düşünülebilir. Olumsuz sessizlik üzerinde etkili olan üç boyut arasında en az etkiye sahip olan boyut ise derinlemesine davranış boyutudur. Diğer iki boyutun aksine derinlemesine davranış boyutunun olumsuz sessizlik üzerinde negatif bir etkisi mevcuttur. Derinlemesine davranış boyutunda kamu iç denetçileri işlerinde kendilerinden beklenen davranışları sergilemek amacıyla öncelikle duygularını işlerine uyumlu hale getirmeye çalışırlar. Bu yolla kendilerinden beklenen davranışları, duygusal anlamda gerçekten öyle davranmak istedikleri için sergiler. Buna göre kamu iç denetçilerinin duyguları ile davranışlarını uyumlu hale getirmelerinin, onların işleriyle ilgili konulardaki görüş ve önerilerini dile getirme noktasında daha fazla istekli olmalarını sağladığı söylenebilir.

Örgütsel sessizlik düzeyini belirleyen diğer boyut olan olumlu sessizlik boyutu üzerinde yapılan çoklu regresyon analizinde ise duygusal emek düzeyini belirleyen boyutların, olumlu sessizlik ya da diğer bir anlatımla söylenecek olursa örgüt yararına sessizlik üzerinde pozitif ya da negatif yönde anlamlı herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durumda kamu iç denetçilerinin, örgütlerinin yararını düşünerek sessiz kalmaları noktasında duygusal emeğin anlamlı bir etkisinin olmadığını söylenebilir.

Elde edilen sonuçlar ve yapılan değerlendirmeler, sadece bu araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıları bağlamaktadır. Gelecek çalışmalarda örneklemin daha da genişletilmesinin genel değerlendirmeler yapma konusunda daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Albayrak, A. S. (2012) “Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde En Küçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama”, Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi, 1(1): 105-126.

- Ashforth, B. E. ve Tomiuk, M. A. (2006) “Emotional Labour and Authenticity: Views from Service Agents”, Stephen Fineman (Ed.), *Emotion in Organizations*, 2. Baskı içinde (184-203), London, SAGE.
- Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010) “Duygusal Emelin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58: 253-274.
- Başpınar, A. (2006) “Kamuda İç Denetim ve Merkezi Uyumlaştırma Fonksiyonu”, *Maliye Dergisi*, 151: 23-42.
- Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014) “Duygusal Emelin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü”, *Business and Economics Research Journal*, 5(2): 109-127.
- Brotheridge, C. M. ve Taylor, I. (2006) “Cultural Differences in Emotional Labor in Flight Attendants”, *Individual and Organizational Perspectives on Emotion Management and Display Research on Emotion in Organizations*, Elsevier Ltd., 2: 167-191.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). “Faktör analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(4), 470-483.
- Cronbach, L. J. (1951). “Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests”, *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Diefendorff, J. M. ve Croyle, M. H. (2008) “Antecedents of Emotional Display Rule Commitment”, *Human Performance*, 21: 310-332.
- Durgut, M. (2012) “İnsan Kaynaklarına Yönelik Faaliyetlerin Türkiye Muhasebe Standartlarına Göre Muhasebeleştirilmesi ve Türkiye’deki Uygulama Boyutu: İMKB Örneği”, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Doğmuş, M. D. (2010) “Avrupa Birliğinde İç Denetim Sistemi”, Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Araştırma ve İnceleme Serisi: 2, Ankara.
- Elitaş, C. (2003) “Kontrol Önlem ve Yordamlarının İç Denetçi Açısından Rolü ve Önemi”, *İç Denetim Dergisi*, Yaz: 34-42.
- Gülova, A. A., Palamutçuoğlu, B. T. ve Palamutçuoğlu, A. T. (2013) “Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2): 41-74.
- Güngör, M. (2009) “Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları”, *Kamu-İş*, 11(1): 167-183.
- Grandey, A. A. (2000) “Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 95-110.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, New Jersey, Pearson Education.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006) “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”, *Health Research and Educational Trust*, 41(4), Part II: 1539-1554.
- Morrison, E. W. ve Milliken J. F. (2000) “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, *Academy of Management Review*, 25(4): 706-725.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011) “Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2): 463-492.
- Özcan, N. (2011) “Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Park C. ve Keil, M. (2009) “Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model”, *Decision Sciences*, 40(4): 901-918.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001) “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Robbins, S. P. (2002) “Organizational Behavior”, 10th Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Williams, B., Brown, T. ve Onsmann, A. (2012). “Exploratory Factor Analysis: A Five-Step Guide for Novices”, *Australasian Journal of Paramedicine*, 8(3), 1-13.
- Taşkıran, E. (2010) “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tavakol, M. ve Dennick, R. (2011). “Making Sense of Cronbach's Alpha”, *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Vakola, M. ve Bouradas D. (2005) “Antecedents and Consequences of Organizational Silence: an Empirical Investigation”, *Employee Relations*, 27(5): 441-458.
- Van Dyne, L., Soon, A. ve Botero, I. C. (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
- Yürür, S., Gümüş, M. ve Hamarat, B. (2011), “Çalışan-Müşteri İlişkilerinde Algılanan Adalet/Adaletsizliğin Duygusal Emek Davranışlarına Etkisi”, *Journal of Yasar University*, 23(6), 3826-3839.

Ek: Duygusal Emek Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği

DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Genelde	Her Zaman
1- Gerçekte hissettiğimden farklı şekilde davranırım.					
2- Duygularımın dışavurumunu kontrol etmek için çaba gösteririm.					
3- İnsanların duygularına doğallıkla ve kolayca karşılık veririm.					
4- İnsanlarla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.					
5- Kurumumun benden göstermemi istediği duyguları göstermeye çalışırım.					
6- İşimin gerektirdiği duyguları sergilediğime inanılması için çaba harcarım.					
7- İnsanlara uygun şekilde karşılık verebilmek için gerçek tepkilerimi bastırırım.					
8- İşimi yapmak için sergilemem gereken duyguları gerçekten de hissederim.					
9- Benden beklenen duyguları hissedebilmek için kendimi zorlarım.					
10- İş yerinde doğru davranışları sergileyebilmek için iyi bir aktör olmaya çalışırım.					
11- İyi hissediyordum rolü yaparım.					
12- İnsanlardan gerçek duygularımı saklarım.					
13- Gerçek duygularımı göstermemeye çalışırım.					
14- İşimi iyi yapabilmek adına duygularımı kontrol altında tutarım.					
15- İşim için doğru duyguları sergilemek üzere bir maske takarım.					
16- Başkalarına göstermem gereken duyguları hissedebilmek için çok çaba sarf ederim.					
17- Kendimi kötü hissediyorken bile güler yüzlü ve cana yakın davranırım.					
18- Bir “gösteri” ya da “performans” sergilerim.					
19- Göstermek zorunda olduğum duyguları, gerçekten yaşamaya çalışırım.					
20- Gerçekte hissetmediğim bir duyguyu gösterebilirim.					
21- İşim gereği sergilemek zorunda olduğum duyguları gerçekten hissediyordum gibi davranırım.					
22- İnsanlarla ilgilenirken, bunaldığımı veya rahatsız olduğumu belli etmemeye çalışırım.					
23- İşimi yaparken, gerçek ruh halimle uyuşmayan duygular sergilerim.					
24- İşimin gerektirdiği olumlu duyguları insanlara kolaylıkla sergilerim.					
25- Diğerlerine göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
26- Gerçekte hissetmediğim duyguları hissediyordum gibi yaparım.					
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Genelde	Her Zaman
1- Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir					
2- Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3- Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
4- Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5- Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6- Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
7- Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
8- Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
9- Bu kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
10- Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
11- Çalıştığım kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
12- Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla sahip olduğum bilgilerimi saklarım.					
13- Çalıştığım kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14- Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15- Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					