



(ISSN: 2587-0238)

Töre, E. (2021). Effects of Teacher Emotional Labor on Job Performance: Mediating Role of Job Satisfaction, *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 6(15), 945-976.

DOI: <http://dx.doi.org/10.35826/ijetsar.261>

Article Type (Makale Türü): Research Article

EFFECTS OF TEACHER EMOTIONAL LABOR ON JOB PERFORMANCE: MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION

Esra TÖRE

Dr., Istanbul Sabahattin Zaim University, Turkey, esra.tore@izu.edu.tr

ORCID: 0000-0001-9133-6578

Received: 02.10.2020

Accepted: 15.06.2021

Published: 14.08.2021

ABSTRACT

Emotions have had an essential place in the survival of humankind since their existence. Despite the importance of emotions in human life, it is not taken on the agenda for a long time in working life. This study aims to examine the impacts of teacher emotional labor on job performance and the mediating effect of job satisfaction. In the study, the relational screening model, one of the quantitative research methods, was used. The research was carried out by 345 teachers who work in twelve public schools on the European side of Istanbul. As the data collection tools, three different scales were used. The emotional Labor Scale has three dimensions as surface acting, deep acting, and genuine emotions. A brief form of the Minnesota Job Satisfaction Scale, consisting of 20 items, was used to measure job satisfaction. The work performance scale consists of four items. The research data were tested using hierarchical regression analysis and Sobel Test. Results of the study suggest that genuine emotions have a positive effect on job performance and surface acting has a negative effect on job performance. However, job satisfaction is not mediated these impacts. On the other hand, deep acting does not effect on job performance.

Keywords: Job performance, emotional labor, job satisfaction, teacher.

INTRODUCTION

Employee performance has been one of the most studied topics in human resources development. Performance improvement efforts have been the main component of human resources management since the late 1980s (Weinberger, 1998). In the 1990s, critics of the performance paradigm of HRD viewed performance as a means to control and possibly deny “a person’s fundamental and inherent agency and self-determination” (Barrie & Pace, 1998). High performance is important for every sector as well as for the education sector (Joo & Park, 2010). Since the 1990s, many researchers have identified performance as a set of behaviors related to organizational goals using subjective evaluation. Investigating performance processes is the first step in evaluating performance scientifically. Research has concluded that performance has a multidimensional structure (Borman & Motowidlo, 1993; Cai & Lin, 2006).

As a result of the teachers' performance evaluations, promotion, reward, and punishment, employment and layoff are taken. The main strength of evaluating performance in education is to ensure that the competence and development areas of the teacher are noticed (Cai & Lin, 2006). Thus, the performance evaluation system enables the development of the teacher. Most teacher performance studies explored the evaluation of the effectiveness of college teaching. Researchers showed great interest in evaluating teaching effectiveness and proposed that teaching effectiveness construct be multidimensional (Marsh & Dunkin, 1992).

Emotions have had an important place in the survival of humankind since their existence. Despite the importance of emotions in human life, it is not taken on the agenda for a long time in working life. It is not easy to think independently of working life from emotions. Emotions are an integral part of life and management. Emotions are important for understanding the behaviors in the organization. Especially in the works where the human element is in the foreground, its intensity is felt even more. Controlling emotions in organizational life are expected and directed from employees (Çoruk, 2014). This expectation is even higher, especially in the works where the human element is in the foreground, such as educational institutions.

Job satisfaction defines the positive emotion the individual feels subjectively towards his job (Locke, 1976). It shows the degree of meeting the employee's needs, wishes, or expectations in the workplace (Cranny et al., 1992). Spector (1996) defined job satisfaction in the simplest form as "to what extent employees love their jobs and workplaces". Based on the literature discussed above, the study's objective is to examine how emotional labor affects job performance via organizational job satisfaction.

Emotional Labor and Job Performance

Emotional labor can be defined as the act of expressing the emotions desired by organizations (Morris & Feldman, 1997). Emotional labor is a concept where employees evaluate when, to what extent, how they express their feelings. Emotion regulation and management processes regarding how employees reflect on which emotions in the work environment are also included in the concept of emotional labor. Employees demonstrate

emotional labor using three different strategies (Lapointe et al., 2012). Surface acting means that the employee behaves as if they feel emotions that they do not feel (Ashforth & Humphrey, 1993). The employee's surface acting can be exaggerated positive emotions or negatively transmit verbal and non-verbal signals regarding his environment (Diefendroff et al., 2005; Grandey, 2000). When the teacher, who has surface acting, experienced a negative feeling, he suppressed this feeling and smiles at his students. (Cheung et al., 2011; Grandey, 2003). In surface acting, employees play the role of experiencing expected emotions without actually changing their emotions.

On the contrary, deep acting involves the true internal change of negative emotions and the state of truly feeling the emotion expected to be shown (Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendroff et al., 2005). Both strategies are considered compensatory emotional labor strategies. Employees try to feel and exhibit the opposite feelings they feel when they do not have the natural emotions required by the organization (Ashforth & Humphrey, 1993; Diefendroff et al., 2005). Third dimension of emotional labor is genuine emotions. Diefendorff et al. (2005) empirically studied genuine emotions to show the differentiation between deep and surface acting. It is a genuine emotion example that a teacher's student is saddened by the decrease in the lesson's success due to his family problems. Diefendorff et al. (2005) found that the emotional labor strategy of genuine emotions was negatively correlated with surface acting but positively correlated with deep acting.

Previous research has suggested a consistent positive relationship between emotional labor and job performance (Chen et al., 2012). It was found that surface acting and job performance have a positive relationship, but deep acting is not related to job performance (Goodwin et al. 2011). The other research results revealed that the emotional labor strategy of surface acting led to increases in subsequent strain while deep acting led to increases in job performance (Hülshager et al., 2010). Concerning the consequences of emotional labor for service performance, deep acting was related to displaying positive emotions and self-rated job performance, but surface acting was not (Totterdell & Holman, 2003). Kim and his colleagues (2017) found a positive relationship between deep acting and job performance and a negative relationship between surface acting and job performance. The other result revealed that surface acting had a negative effect, whereas deep acting positively affected job satisfaction (Hur et al. I, 2015). Lee and his colleagues have found that deep acting enhanced job performance among emotional labor strategies, while surface acting improved work performance. The other research results showed that salespersons' deep acting was positively related to job performance, whereas salespersons' surface acting was negatively related to job performance (Wang et al. I, 2016).Based on the literature discussed above;

Hypothesis 1a: Surface acting negatively affects job performance.

Hypothesis 1b: Deep acting positively affects job performance.

Hypothesis 1c: Genuine emotion positively affects job performance.

Emotional Labor and Job Satisfaction

Several job aspects influence an individual's work outcomes. One of the most important aspects is job satisfaction defines the general level of satisfaction of the employees for their jobs. Locke (1976) defined job satisfaction as the employees' work, work experiences, and positive emotional attitudes towards their colleagues. Job satisfaction is the most important factor shaping the employee's attitudes and behaviors in the workplace. The worker perceives and interprets the objective features related to working subjectively. The personal characteristics of the employee affect their perceptions, comments, and emotional reactions. For this reason, job satisfaction refers to the employees' satisfaction, which they experience psychologically and physiologically against work and environmental factors, expressing their subjective responses to working situations (Morse, 1953; Lu et al., 2013). Job satisfaction is theoretically and empirically among the subjects that researchers have been studied the most (Grandey, 2000, 2003; Schaubroeck & Jones, 2000; Diefendorff & Richard, 2003).

Previous research has consistently shown that surface acting was negatively related to job satisfaction, and deep acting was found to relate to job satisfaction, on the other hand, there is a positive association between deep acting and job satisfaction (Chen et al., 2012, Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002; Cheung & Tang, 2009, Cheung & Tang, 2010; Cheung et al., 2011). The results showed that employees' emotional labor strategies of deep acting and surface acting differentially affect employees' job satisfaction (Hur et al., 2015). There are positive correlations between emotional labor and job satisfaction (Park & Han, 2013). The results indicate that emotional labor requirements are positively related to job satisfaction, whereas surface acting is negatively related. Nonlinear effects are also observed for surface acting: the initial negative relationship of surface acting with job satisfaction is exacerbated at high levels of surface acting (Bhave & Glomb, 2016). Based on the literature discussed above;

Hypothesis 2a: Surface acting negatively affects job satisfaction.

Hypothesis 2b: Deep acting positively affects job satisfaction.

Hypothesis 2c: Genuine emotion positively affects job satisfaction.

Job Satisfaction and Job Performance

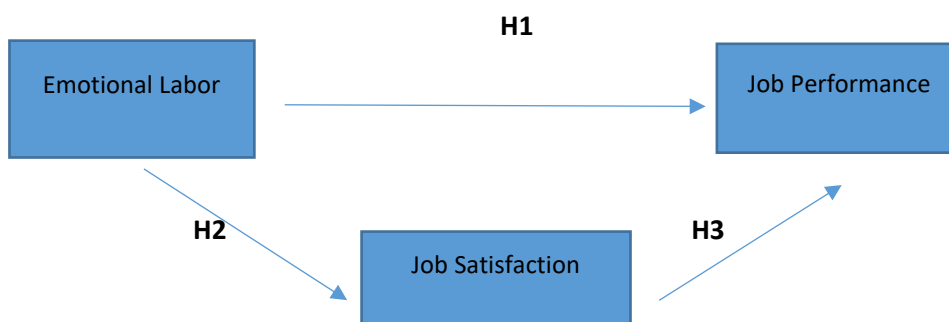
Research shows significant and strong relationships between work-oriented attitudes such as organizational commitment and behaviors such as emotional labor (Lavelle et al., 2007). Edwards and Bell (2008) found a statistically significant positive relationship between overall satisfaction and task performance. Springer (2011) has suggested that by applying management strategies to improve the job satisfaction and job motivation of managers, they can improve employees' job performance. Chen and Liu (2012) found that job performance in Taiwan was positively affected by job participation, job satisfaction, and internal marketing. Hira and Waqas (2012) found a positive relationship between job satisfaction and job performance in a survey of 335 surveys working at the middle level of the banking sector. Iqbal et al. (2012) also found that job satisfaction positively affects job performance in a survey of 251 people from various universities. Previous studies have shown that

job performance is significantly affected by job satisfaction. Many researchers and most people believe there is a causal relationship between satisfaction and performance. Analyses using meta-analytic data suggested that the satisfaction–performance relationship is largely spurious. More specifically, the satisfaction–performance relationship was partially eliminated after controlling for general personality traits or work locus of control and almost eliminated after controlling for organization-based self-esteem (Bowling, 2007). Results of the study conducted with managers of an IT company show, as predicted, that job satisfaction is a better predictor of job performance (Ziegler et al., 2012). There is a relationship between job satisfaction and job performance (Wright et al., 2007). In addition, Fu and Deshpande (2014) found that job satisfaction directly impacted job performance. Based on the literature discussed above;

Hypothesis 3: Job satisfaction positively affects job performance.

Figure 1 illustrates the conceptual model of this study. The conceptual framework in this study links emotional labor and job performance with a partially mediating role of job satisfaction.

Figure 1. Conceptual (Hypothesised) Model



Hypothesis 4a: Job satisfaction plays a mediating role for the negative impact of surface acting on job performance.

Hypothesis 4b: Job satisfaction plays a mediating role for the positive impact of deep acting on job performance.

Hypothesis 4c: Job satisfaction plays a mediating role for the positive impact of genuine emotions on job performance.

METHOD**Research Model**

In the research, relational survey model, which is one of the quantitative research models, was used. A relational model is a quantitative research process to determine whether two or more variables predict the degree of relationship or whether one variable predicts another (Creswell, 2017).

Universe and Sample

The research universe consisted of 101,116 teachers working in the European side of Istanbul in the 2019-2020 Education Year (Ministry of National Education, Istanbul Education Statistics Announced, 2019). The sample of the study consists of 345 teachers selected by stratified purposeful sampling. The stratified purposeful sampling method was preferred in order to show and describe the characteristics of certain subgroups and to allow comparisons between them (Büyüköztürk et al., 2017). The response rate was 100% for teachers. 99% of the teachers asked to participate were included in the analyses. As shown in Table 1, 64.9% of the participants were female; the majority were between 25-34 years old 54.3%; 57.9% of them were branch teachers; 88.7% of them have a bachelor degree, 31.0% of them work in primary school (Table 1).

Table 1. Participants' Personal Variables

Baseline characteristic	Group	%
Gender	Female	64,9
	Male	35,1
Age	25 and under	4,7
	25-34 years old	54,3
	35-44 years old	31,9
	45-54 years old	7,6
	55 and above	1,6
Tenure	1-5 years	28,3
	6-10 years	36,7
	11-15 years	16,6
	16-20 years	10,8
	20-25 years	3,6
	26 years and above	3,9
Education level	Bachelor	88,7
	Master and PhD	11,3
Profession	Pre-school teacher	11,3
	Primary school teacher	24,6
	Branch teacher	57,9
	School manager	6,2
School type	Kindergarten	8,2
	Primary school	31,0
	Secondary school	26,6
	Anatolian high school	19,3
	Vocational high school	14,9

Data Collection Tools

Three different scales were used to collect data. The emotional Labor Scale, by Diefendorff et al. (2005), was created and adapted to Turkish in the teacher sample by Basım and Beğenirbaş (2012). The scale has three dimensions as surface acting, deep acting, and genuine emotions. The participants were evaluated with the help of the five Likert Scale (1 = Never, 5 = Each Time). Surface acting on a scale of 6, deep acting 4, and genuine emotions are measured by three items. The internal consistency of the scale has been calculated as .80 (Basım & Beğenirbaş, 2012). In this study, the internal consistency coefficient has been found .85 for surface acting, .86 for deep acting, .76 for and genuine emotions. The internal consistency coefficient of the overall scale was found as .77 in this study.

A brief form of the Minnesota Job Satisfaction Scale was developed by Weiss et al. (1967). Items related to internal and external attitude factors in the long form of the scale were combined into a 20-item scale (Özdayı, 1991). Two sub-dimensions of the scale, namely "internal job satisfaction" and "external job satisfaction". The internal job satisfaction sub-dimension consists of 8 items, and the external job satisfaction dimension consists of 8 items. The scale has 5 Likert, and the answers given to each item are scored between 1 and 5; it is graded from "not satisfying" to "very satisfying" options. The Cronbach Alpha coefficient for the internal consistency of the Minnesota Job Satisfaction Scale, which has been used in many studies at home and abroad, was found as .90 in this study.

Finally, the Job Performance Scale was developed by Kirkman and Rosen (1999) and adapted to the Turkish language by Özkan (2017); it had four items. Items rated on a 5-point Likert-type scale ranging from 1 (never) to 5 (always). The reliability of the scale in the current study was found to be .80.

Based on the assumption that the scale used in the study is equally spaced, the score range coefficient for arithmetic averages was found to be 0.80. $\text{Score Range} = (\text{Highest Value} - \text{Lowest Value}) / 5 = 4/5 = 0.80$. Accordingly, the evaluation range of arithmetic means is as follows: 1.00-1.80 is "very low", 1.81-2.60 is "low", 2.61-3.40 is "medium", 3.41-4.20 is "high", 4.21-5.00 is "very high".

Data Collection Process

All participants were full-time school teachers residing in the Ministry of Education. Invitation letters were sent to 12 schools in the Bağcılar area, a major district located in the İstanbul city. All the invited schools, two schools from each school type (kindergarten, primary school secondary school, Anatolian high school, vocational high school) agreed to participate in this study. Each participant was given a questionnaire that included study objectives, use of information, and psychological measures in October 2019. Confidentiality was ensured, and no individual response to the school. To increase the response rate, participants were given a summary of the findings as an indicator of appreciation.

Data Analysis

Descriptive, skewness, kurtosis, and Cronbach Alpha reliability values of the scales were calculated before analysis. When Table 2 is examined, it is seen that the data shows normal distribution (skewness and kurtosis) and is reliable. Data were analyzed by parametric tests. The role of job satisfaction as a moderator between emotional labor and job performance has been examined through a series of moderated regression analyses and the Sobel Test. Using the procedure proposed by Baron and Kenny (1986), the main effects of the predictor and the hypothesized moderator were checked before determining the moderate effect of the predicted moderator on the predictor-outcome relationship. Aiken et al. (1991) and Fraizer et al. (2004) centered all the main effects of predictors and interaction terms before regression analysis.

FINDINGS

Descriptive, skewness, kurtosis and Cronbach Alpha reliability values of the scales are shown in Table 2. When Table 2 is examined, it is seen that the data shows normal distribution (skewness and kurtosis) and is reliable. Data were analyzed by parametric tests. Table 2 shows that the highest mean is genuine emotions with 4.27. The second highest mean is job performance with 4.20, followed by job satisfaction with 3.79 and deep acting with 2.95. The lowest mean is surface acting with 1.98.

Table 2. Scale's mean, standard deviations, skewness, kurtosis and reliability coefficients

Variable	<i>n</i>	\bar{X}	<i>SD</i>	Skewness	Kurtosis	Cronbach Alpha <i>a</i>
Emotional labor	345	2,79	7,41	.806	-.209	.77
Surface acting	345	1,98	4,80	.902	-.306	.85
Deep acting	345	2,95	4,48	.305	-.715	.86
Genuine emotions	345	4,27	2,03	.506	-.416	.76
Job satisfaction	345	3,79	11,29	.333	-.125	.90
Job performance	345	4,20	2.20	.248	-.249	.80

Linear regression analysis was conducted for Hypothesis 1a, 2a and 3a, using the same control and criterion variables with Hypothesis 4a. The results (see Step 3 in Table 3) showed that the relationship between surface acting and job performance was significant and negative ($\beta = -.209, p < .01$). Hence, Hypothesis 1a was supported. Hypothesis 4a was examined using the procedure proposed by Baron and Kenny (1986):

- (a) Surface acting (the predictor) must be related to job performance (the criterion), as supported by Hypothesis 1a;
- (b) Surface acting (the predictor) must be related to job satisfaction (the mediator), as supported by Hypothesis 2a;
- (c) Job satisfaction (the mediator) must be related to job performance (the criterion), as supported by Hypothesis 3a;
- (d) The effect between surface acting (the predictor) and job performance (the criterion) must decrease when the mediator is controlled. When job satisfaction was entered in the regression model (see in Table 4), the beta coefficient for job performance was statistically significant and reduced from $\beta = -.209 (p < .001)$ to $\beta = -.187 (p$

< .01), and the beta coefficient for job satisfaction was still significant ($\beta = -.175, p < .05$). In addition, we tested Sobel for mediating effect and found that the z value is not significant. Finally, surface acting negatively affects job performance, but job satisfaction does not mediate the relationship between surface acting and job performance, and Hypothesis 4a was not supported (Table 4).

Table 3. Linear Regression Analysis: Surface Acting and Job Performance

Hypothesis 1a					
Predictor	Criterion	β	R ²	t	Sig.
Surface acting	Job performance	<u>-.209</u>	.044	-3.203	.002**
Hypothesis 2a					
Predictor	Mediator	β	R ²	t	Sig.
Surface acting	Job satisfaction	-.160	.026	-2,243	.002**
Hypothesis 3a					
Mediator	Criterion	β	R ²	t	Sig.
Job satisfaction	Job performance	.220	.048	-3,601	.002**

**p < .01

Table 4. Moderator Analysis: Job Satisfaction

Hypothesis 4a							
Predictor	Criterion	β	R ²	t	Sig.	Sobel (z)/Sig.	
Surface acting	Job performance	<u>-.187</u>	.076	-2.677	.009	-1.8415737 /0.065	
Job satisfaction		.175		2,476	.014		

Linear regression analysis was conducted for Hypothesis 1b, 2b and 3b, using the same control and criterion variables with Hypothesis 4b. The results showed that the relationship between deep acting and job performance was not significant. Hence, Hypothesis 1b was not supported and Hypothesis 4b was not examined.

Linear regression analysis was conducted for Hypothesis 1c, 2c and 3c, using the same control and criterion variables with Hypothesis 4c. The results (see Step 3 in Table 5) showed that the relationship between genuine emotions and job performance was significant and positive ($\beta = .137, p < .05$). Hence, Hypothesis 1c was supported. Hypothesis 4c was examined using the procedure proposed by Baron and Kenny (1986):

- (a) Genuine emotions (the predictor) must be related to job performance (the criterion), as supported by Hypothesis 1c;
- (b) Genuine emotions (the predictor) must be related to job satisfaction (the mediator), as supported by Hypothesis 2c;
- (c) Job satisfaction (The mediator) must be related to job performance (the criterion), as supported by Hypothesis 3c;
- (d) The effect between genuine emotions (the predictor) and job performance (the criterion) must decrease when the mediator is controlled. When job satisfaction was entered in the regression model (see in Table 3), the

beta coefficient for job performance was not statistically significant but reduced from $\beta = .137$ ($p < .01$) to $\beta = -.066$ ($p > .05$), and the beta coefficient for job satisfaction was still significant ($\beta = .175$, $p < .05$). Thus, Hypothesis 4c was not supported (Table 6).

Table 5. Linear Regression Analysis: Genuine Emotions and Job Performance

Hypothesis 1c					
Predictor	Criterion	β	R ²	t	Sig.
Genuine emotions	Job performance	<u>.137</u>	.019	2.143	.033*
Hypothesis 2c					
Predictor	Mediator	β	R ²	t	Sig.
Genuine emotions	Job satisfaction	.251	.063	-3,670	.000**
Hypothesis 3c					
Mediator	Criterion	β	R ²	t	Sig.
Job satisfaction	Job performance	.220	.048	-3,601	.002*

* $p < .05$, ** $p < .001$

Table 6. Moderator Analysis: Job Satisfaction

Hypothesis 4c					
Predictor	Criterion	β	R ²	t	Sig.
Genuine emotions	Job performance	<u>.066</u>	.053	0,927	.355
Job satisfaction		.205		2,873	.005

CONCLUSION and DISCUSSION

In this section, the research findings are discussed, with previous research findings also taken into consideration. The teachers' job performance and job satisfaction levels were found high (between 3.41-4.20). Current research results show only the self-determined job performance level of teachers', and these findings are consistent with other research (Töre, 2018; Hutubarat, 2015). Demirtaş (2010) found that job satisfaction levels of primary school teachers are high. On the other hand, Zembylas and Papanastasiou (2004) found that job satisfaction among school teachers in Cyprus is low. Researchers showed great interest in teaching effectiveness evaluation and proposed that teaching effectiveness construct should be multidimensional (Cai & Lin, 2006; Marsh & Dunkin, 1992).

However, it was found that the emotional labor scores change according to the factors. The highest average scores were collected under the factor of "genuine emotions" ("very high" between 4.20-5.00), and the lowest mean scores were collected under the "surface acting" factor ("very low" between 2.01-2.61). In addition, a deep acting factor has an average score ("middle" between 2.61-3.40). Akin and his colleagues' (2014) results are not consistent with the current study finding. They found that the emotional labor levels of teachers were 4.47 for deep acting, 3.99 for surface acting, and 4.53 for genuine emotions on a five-point Likert scale. Only genuine emotions have the highest score in researches. According to the Çoruk (2014) results, it is seen that participants

display genuine emotions more than other emotional labor strategies, and they display surface acting behaviors partially. In addition, these findings are consistent with current study findings.

Based on the current results above, it was found that the negative effect of surface acting on job performance and the positive effect of genuine emotions on job performance. On the other hand, deep acting is not affected job performance. Some previous results support this finding, but others are not. Researchers found that surface acting and job performance have a positive relationship, but deep acting is not linked to job performance (Chen et al., 2012; Goodwin et al., 2011). The other research results showed that the emotional labor strategy of surface acting leads to increases in subsequent tension, while deep acting behavior leads to an increase in job performance (Hülsheger et al., 2010). Kim and his colleagues (2017) found a positive relationship between deep acting and job performance and a negative relationship between surface acting and job performance. Regarding the consequences of emotional labor for service performance, deep acting was associated with showing positive emotions and self-evaluating business performance, but not surface acting (Totterdell & Holman, 2003). The other result revealed that surface acting has a negative effect, while deep acting positively affects job satisfaction (Hur et al. I, 2015). Lee and his colleagues (2015) found that deep acting enhanced job performance among emotional labor strategies, while surface acting improved work performance. Other research results have shown that the deep acting of salespeople is positively associated with job performance, the surface acting of the salespeople is negatively related to job performance (Wang et al. I, 2016).

Based on the current results above, it was found that the negative effect of surface acting on job satisfaction and the positive effect of genuine emotions on job satisfaction. On the other hand, deep acting is not affected job satisfaction. Consistent with the current finding, research results show that emotional labor requirements are positively related to job satisfaction while surface acting is negatively related to job satisfaction. Nonlinear effects are also observed for surface acting: the first negative relationship of surface acting with job satisfaction is exacerbated at high levels of surface acting (Bhave & Glomb, 2016). However, the other findings are not consistent with current study findings. Deep acting was found to relate to job satisfaction; on the other hand, there is a positive association between deep acting and job satisfaction (Chen et al., 2012, Brotheridge & Grandey, 2002; Brotheridge & Lee, 2002; Cheung & Tang, 2009, 2010; Cheung et al., 2011). The results showed that employees' emotional labor strategies of deep acting and surface acting differentially affect employees' job satisfaction (Hur et al., 2015).

It was found that job satisfaction effect job performance. Analyses using meta-analytic data suggested that the satisfaction–performance relationship is largely spurious. There is a relationship between job satisfaction and job performance (Wright et al., 2007). In addition, Fu and Deshpande (2014) found that job satisfaction directly impacted job performance. Chen and Liu (2012) found that job performance in Taiwan was positively affected by job participation, internal marketing, and job satisfaction. Iqbal et al. (2012) also found that job satisfaction positively affects job performance in a survey of 251 people from various universities. Hira and Waqas (2012)

found a positive relationship between job satisfaction and job performance in a survey of 335 employees working at the middle level of the banking sector.

RECOMMENDATIONS

This section presents recommendations based on the research findings under two headings, namely to practitioners and researchers. Suggestions for practitioners are following:

1. Genuine emotions have a positive effect on job performance and job satisfaction. Increasing the genuine emotions level of teachers will increase job performance and job satisfaction.
2. Surface acting has a negative effect on job performance and job satisfaction. Decreasing the surface acting level of teachers will increase job performance and job satisfaction.
3. Job satisfaction effect on job performance. It is suggested to school administrations who want to increase teachers' job performance that they support job satisfaction.

Suggestions for researchers are following:

1. This study was conducted in public schools within the framework of the limitations of the study. It is considered that it would be beneficial to research private schools.
2. Results of the study suggest that genuine emotions have a positive impact on job performance and surface acting has a negative impact on job performance, but job satisfaction does not mediate this impact. Other mediating variables can be modeled according to the literature.
3. The questionnaire used in this study was quantitative, and the findings will present a starting point for future qualitative studies. Qualitative studies such as "focus group interview" and "observation" are expected to contribute to the field.

ETHICAL TEXT

"This article conforms to author guidelines, publication guidelines, research and publication ethics and journal ethical rules. The responsibility belongs to the author for any violations that may arise regarding the article".

Author Contribution Rate: The author's contribution to this article is 100%.

REFERENCES

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Akın, U., Aydın, İ., Erdoğan, Ç., & Demirkasımoğlu, N. (2014). Emotional labor and burnout among Turkish primary school teachers. *The Australian Educational Researcher*, 41(2), 155-169.
- Ashfort, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88–115.

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and empowerment and work outcomes 415 statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrie, J. & Pace, R. W. (1998) Learning for organizational effectiveness: philosophy of education and human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 9 (1), 39–54
- Basım, H. N., & Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Bhave, D. P., & Glomb, T. M. (2016). The Role of occupational emotional labor requirements on the surface acting–job satisfaction relationship. *Journal of Management*, 42(3), 722-741.
- Borman W. C. & Motowidlo S. J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: *Personnel selection in organizations*. Schmitt N. and Borman W. C. (Eds.), Jossey-Bass, 71-98.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspective of “People Work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17–39
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 57–67.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2017). Bilimsel araştırma yöntemleri. Pegem Atıf İndeksi, 1-360.
- Cai, Y. & Lin, C. (2006) Theory and practice on teacher performance evaluation. *Frontiers of Education in China*, 1 (1), 29-39.
- Chen, S., & Liu, P. (2012). Effects of internal marketing, organizational commitment, job involvement and job satisfaction on work performance: a study of the elderly care institutions in Taiwan. *Marketing Review*, 9(3), 277.
- Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y., & Zhong, J. A. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 826-845.
- Cheung, F., & Tang, C. (2009). Quality of work life as a mediator between emotional labor and work family interference. *Journal of Business Psychology*, 24, 245–255.
- Cheung, F., & Tang, C. (2010). Effects of age, gender, and emotional labor strategies on job outcomes: moderated mediation analyses. *Applied Psychology: Health and Well-being*, 2, 323–339.
- Cheung, F., Tang, C. S. K., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among schoolteachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F., 1992. *Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington.

- Creswell, J. W. (2017). *Eğitim araştırmaları: nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi*. Çev. Halil Ekşi. İstanbul: Edam.
- Çoruk, A. (2014). Yükseköğretim kurumlarında görev yapan idari personelin duygusal emek davranışları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 79-93.
- Demirtas, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069-1073.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The Dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339–357.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88, 284–294.
- Edwards, B. D., & Bell, S. T. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 441
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology*, 51(1), 115.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a china's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Goodwin, R. E., Groth, M., & Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 538-548.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95–110.
- Grandey, A. A. (2003). When 'the show must go on': surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86–96.
- Hira, A., & Waqas, I. (2012). A Study of job satisfaction and IT's impact on the performance in the banking industry of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 5(19), 174-180.
- Hur, W. M., Han, S. J., Yoo, J. J., & Moon, T. W. (2015). The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes. *Management Decision*, 53 (3), 605-624.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Jung, Y. S. (2015). Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 29 (1), 71-80.
- Hutabarat, W. (2015) Investigation of teacher job-performance model: organizational culture, work motivation and job-satisfaction. *Asian Social Science*, 11 (18), 295.
- Hülshager, U. R., Lang, J. W., & Maier, G. W. (2010). Emotional labor, strain, and performance: testing reciprocal relationships in a longitudinal panel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 505.
- Iqbal, M. T., Latif, W., & Naseer, W. (2012). The Impact of person job fit on job satisfaction and its subsequent impact on employees performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(2), 523-530.

- Joo, B. K. & Park, S. (2010) Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: the effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 482-500.
- Kim, H. J., Hur, W. M., Moon, T. W., & Jun, J. K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Lee, C., An, M., & Noh, Y. (2015). The effects of emotional display rules on flight attendants' emotional labor strategy, job burnout and performance. *Service Business*, 9(3), 409-425.
- Lapointe, É., Morin, A. J., Courcy, F., Boilard, A., & Payette, D. (2012). Workplace affective commitment, emotional labor and burnout: a multiple mediator model. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 3.
- Lavelle, J.J., Rupp, D.E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model. *Journal of Management*, 33, 841-866.
- Locke, E.A., /1976). The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, IL.
- Lu, C. J., Shih, Y. Y., & Chen, Y. L. (2013). Effects of emotional labor and job satisfaction on organizational citizenship behaviors: a case study on business hotel chains. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4).
- Marsh, H. W. and Dunkin, M. J. (1992) Students' evaluations of university teaching: a multidimensional perspective. *Handbook of Theory and Research*. Smart, J. C. (ed.). Agathon, 253-388.
- "Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul Eğitim İstatistikleri Açıklandı" (2020, January, 10). T.C. İstanbul Valiliği. <http://www.istanbul.gov.tr/milli-egitim-bakanligi-istanbul-egitim-istatistikleri-aciklandi>.
- Morris, J. A., Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace, *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257-274.
- Morse, N. C. (1953). *Satisfactions in the white-collar job*. Survey Research Center, Institute f.
- Özdayı, N. (1991). Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini durumlarının karşılaştırılması (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Özkan, C. (2017). İşin anlamlılığının iş performansı ve sapma davranışına etkisi: Mersin ilinde yapılan bir araştırma, (Unpublished Doctoral Dissertation) *Mersin University*.
- Park, M. M., & Han, S. J. (2013). Relations of job satisfaction with emotional labor, job stress, and personal resources in home healthcare nurses. *Journal of Korean Academy of Community Health Nursing*, 24(1), 51-61.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163–183.
- Spector, P.E., 1996. *Industrial and organizational psychology: research and practice*. John Wiley.

- Springer, G. J. (2011). A Study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business Issues*, 5(1), 29-42
- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55.
- Töre, E. (2018). An Examination of the mediating role of organisational citizenship behaviour on the effect of intrinsic motivation on job performance of teachers. *International Journal of Interdisciplinary Social Science Studies*, 4.
- Wang, X., Wang, G., & Hou, W. C. (2016). Effects of emotional labor and adaptive selling behavior on job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(5), 801-814.
- Weinberger, L. A. (1998) Commonly held theories of human resource development. *Human Resource Development International*, 1 (1), 75-93.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: minnesota studies in vocational rehabilitation. *Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota*.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93.
- Zembylas, M., & Papanastasiou, E. (2004). Job satisfaction among schoolteachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42 (3), 357-374.
- Ziegler, R., Hagen, B., & Diehl, M. (2012). Relationship between job satisfaction and job performance: job ambivalence as a moderator. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(8), 2019-2040.

ÖĞRETMENLERDE DUYGUSAL EMEĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ

Öz

İnsanlığın, varlığından bu yana hayatta kalmasında duyguların önemli bir yeri vardır. Duygular insan hayatındaki önemine rağmen, çalışma hayatında uzun süre gündeme gelmemiştir. Bu çalışma, öğretmenlerde duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmaya İstanbul Avrupa Yakası'nda on iki devlet okulunda görev yapan 345 öğretmen katılmıştır. Veri toplama aracı olarak üç farklı ölçek kullanılmıştır. Duygusal Emek Ölçeği yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. İş tatmininin ölçülmesinde Minnesota İş Doyumu Ölçeğinin 20 maddelik kısa formu kullanılmıştır. İş performansı ölçeği ise dört maddeden oluşmaktadır. Araştırma verileri hiyerarşik regresyon analizi ve Sobel Testi kullanılarak test edilmiştir. Araştırmanın sonucunda doğal duyguların iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu; yüzeysel rol yapmanın ise iş performansını olumsuz etkilediği bulunmuştur. Ancak bu etkiler üzerinde iş tatmininin aracı rolü bulunmamaktadır. Derinden rol yapma ise iş performansını etkilememektedir.

Anahtar kelimeler: İş performansı, duygusal emek, iş tatmini, öğretmen.

GİRİŞ

Çalışan performansı, insan kaynakları geliştirmede en çok çalışılan konulardan biridir. Performans iyileştirme çabaları, 1980'lerin sonlarından beri insan kaynakları yönetiminin temel bileşenidir (Weinberger, 1998). 1990'larda, insan kaynağını geliştirme alanında performans paradigmasının eleştirilenleri, performansı "bir kişinin temel ve içsel eylemleri ile kendi kaderini tayin hakkını" kontrol etmek için bir araç olarak görmüştür (Barrie ve Pace, 1998). 1990'lardan bu yana, birçok araştırmacı performansı, öznel değerlendirmeyi kullanarak örgütsel hedeflerle ilgili bir dizi davranış olarak tanımlamıştır. Performans süreçlerinin incelenmesi, performansı bilimsel olarak değerlendirmenin ilk adımıdır. Araştırmalar, performansın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu sonucuna varmıştır (Borman ve Motowidlo, 1993; Cai ve Lin, 2006).

Her sektör için olduğu kadar eğitim sektörü için de yüksek performans önemlidir (Joo ve Park, 2010). Öğretmenlerin performans değerlendirmeleri sonucunda terfi, ödül ve ceza, işe alma ve işten çıkarmaya ilişkin kararlar alınır. Eğitimde performansı değerlendirmenin temel gücü, öğretmenin yeterlilik ve gelişim alanlarının fark edilmesini sağlamaktır (Cai ve Lin, 2006). Böylece performans değerlendirme sistemi öğretmenin gelişimini sağlar. Öğretmen performans araştırmalarının bir kısmı, üniversite öğretiminin etkililiğini de değerlendirir. Araştırmacılar, öğretim etkililiği değerlendirmesine de büyük ilgi göstermiş ve öğretim etkililiği yapısının çok boyutlu olması gerektiğini önermişlerdir (Marsh ve Dunkin, 1992).

İnsanlığın varlığından bu yana hayatta kalmasında duyguların önemli bir yeri vardır. Duygular insan hayatında oldukça önemi olmasına rağmen, çalışma hayatında uzun süre gündeme gelmemiştir. Çalışma hayatını duygulardan bağımsız düşünmek zordur. Duygular, yaşamın ve yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Organizasyondaki davranışları anlamak için duygular önemlidir. Özellikle insan unsurunun ön planda olduğu işlerde, duyguların yoğunluğu daha fazla hissedilmektedir. Örgütsel yaşamda çalışanlardan duygularını kontrol etmeleri beklenmektedir (Çoruk, 2014). Özellikle eğitim kurumları gibi, insan unsurunun ön planda olduğu çalışma alanlarında bu beklenti daha da yüksektir.

İş tatmini, bireyin işine karşı öznel olarak hissettiği olumlu duyguyu tanımlar (Locke, 1976). İşyerinde çalışanın ihtiyaçlarını, isteklerini veya beklentilerini karşılama derecesini gösterir (Cranny vd., 1992). Spector (1996) iş tatmini en basit haliyle "çalışanların işlerini ve işyerlerini ne ölçüde sevdikleri" olarak tanımlamıştır. Yukarıda tartışılan alanyazına dayanarak, bu çalışmanın amacı duygusal emeğin iş performansını üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolünü incelemektir.

Duygusal Emek ve İş Performansı

Duygusal emek, çalışanların örgütün istediği duyguları ifade etmesi olarak tanımlanabilir (Morris ve Feldman, 1997). Duygusal emek, çalışanların duygularını ne zaman, ne ölçüde, nasıl ifade ettiklerini değerlendirdikleri bir kavramdır. Çalışanların çalışma ortamında hangi duyguları nasıl yansıttığına ilişkin duygu düzenleme ve yönetim süreçleri de duygusal emek kavramı içerisinde yer almaktadır. Çalışanlar duygusal emeği 3 farklı stratejiyi

kullanarak sergilerler (Lapointe vd., 2012). Yüzeysel rol yapma, çalışanın gerçekte hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi davranması anlamına gelir. Yüzeysel rol yapan çalışan olumlu duyguları abartabilir veya bununla ilgili sözlü ve sözlü olmayan sinyalleri çevresine olumsuz bir şekilde iletebilir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Diefendroff vd., 2005; Grandey, 2000). Yüzeysel rol yapan öğretmen olumsuz bir duygu yaşayınca bu hissi bastırır ve öğrencilerine gülümser (Cheung vd., 2011; Grandey, 2003). Yüzeysel rol yapan çalışanlar, duygularını gerçekten değiştirmeden beklenen duyguları yaşıyormuş gibi davranırlar.

Yüzeysel rol yapmanın aksine derinden rol yapma, olumsuz duyguların gerçek içsel değişimini ve gösterilmesi beklenen duygunun hissedilerek sergilenmesi durumunu içerir (Ashforth ve Humphrey, 1993; Diefendroff vd., 2005). Her iki strateji de telafi edici duygusal emek stratejileri olarak kabul edilir. Çalışanlar, örgütün gerektirdiği doğal duygulara sahip olmadıklarında hissettikleri karşıt duyguları hissetmeye ve sergilemeye çalışırlar (Ashforth ve Humphrey, 1993; Diefendroff vd., 2005). Duygusal emeğin üçüncü boyutu ise doğal duygulardır. Diefendroff ve diğerleri (2005) derin ve yüzeysel rol yapma haricinde deneysel olarak doğal duyguları incelemiştir. Bir öğretmenin öğrencisinin aile sorunları nedeniyle ders başarısının azalmasından üzüntü duyması, doğal bir duygu örneğidir. Doğal duygular duygusal emek stratejisinin yüzeysel rol yapma boyutu ile negatif yönde, derinden rol yapma boyutu ile pozitif yönde ilişkilidir (Diefendroff vd.,2005).

Önceki araştırmalarda, duygusal emek ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulunmuştur (Chen vd., 2012). Yüzeysel rol yapma ile iş performansı pozitif ilişkiye sahipken; derinden rol yapma ile iş performansı arasında bir ilişkili bulunamamıştır (Goodwin vd., 2011). Araştırma sonuçları, yüzeysel rol yapmanın daha sonraki dönemlerde çalışan üzerinde gerginliğe neden olduğunu, derinden rol yapmanın ise iş performansında artışa yol açtığını ortaya koymuştur (Hülshager vd., 2010). Duygusal emeğin hizmet performansı üzerindeki etkisine ilişkin olarak, derinden rol yapma hem olumlu duyguların sergilenmesi hem de öz performans değerlendirme sonuçları ile ilişkili bulunmuştur. Ancak yüzeysel rol yapma hem olumlu duyguların sergilenmesi hem de öz performans değerlendirme sonuçları ile ilişkili değildir (Totterdell ve Holman, 2003). Kim ve diğerleri (2017), derinden rol yapma ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki, yüzeysel rol yapma ile iş performansı arasındaki negatif ilişki olduğunu bulmuşlardır. Diğer bir araştırma sonucu ise, yüzeysel rol yapmanın iş tatmini üzerinde olumsuz; derinden rol yapmanın ise iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Hur vd., 2015). Lee ve diğerleri (2015), derinden rol yapmanın iş performansını artırdığını, yüzeysel rol yapmanın ise çalışma yeri performansını artırdığını bulmuşlardır. Satış elemanlarının derinden rol yapma davranışı ile iş performansı pozitif yönde ilişkili iken, yüzeysel rol yapma davranışları ile iş performansları negatif yönde ilişkili bulunmuştur (Wang vd., 2016).

Yukarıda verilen alanyazın doğrultusunda;

Hipotez 1a: Yüzeysel rol yapma iş performansını negatif yönde etkiler.

Hipotez 1b: Derinden rol yapma iş performansını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 1c: Doğal duygular iş performansını pozitif yönde etkiler.

Duygusal Emek ve İş Tatmini

İş ile bağlantılı öğeler, bireyin işe ilişkin çıktılarını etkiler. En önemli öğelerden biri olan iş tatmini, çalışanların işlerinden genel memnuniyet düzeyini tanımlamaktadır. Locke (1976) iş tatminini çalışanların iş, iş deneyimleri ve meslektaşlarına karşı olumlu duygusal tutumları olarak tanımlamıştır. İş tatmini, çalışanın işyerindeki tutum ve davranışlarını şekillendiren en önemli faktördür. Çalışan, işe ilişkin nesnel özellikleri öznel olarak algılar ve yorumlar. Çalışanın kişisel özellikleri algılarını, yorumlarını ve duygusal tepkilerini etkiler. Bu nedenle iş tatmini, çalışanların iş ve çevresel faktörlere karşı psikolojik ve fizyolojik olarak deneyimledikleri çalışma durumlarına öznel tepkilerini ifade etmektedir (Morse, 1953; Lu vd., 2013). İş tatmini teorik ve ampirik olarak araştırmacıların en çok çalıştığı konular arasındadır (Grandey, 2000, 2003; Schaubroeck ve Jones, 2000; Diefendorff ve Richard, 2003).

Önceki araştırmalar iş tatmininin yüzeysel rol yapma ile negatif, derinden rol yapma ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir (Chen vd., 2012, Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2002; Cheung ve Tang, 2009, Cheung ve Tang, 2010; Cheung vd., 2011). Sonuçlar, çalışanın derinden rol yapma ve yüzeysel rol yapma gibi duygusal emek stratejilerinin iş memnuniyetini farklı şekilde etkilediğini göstermiştir (Hur vd., 2015). Duygusal emek toplam puanı ile iş doyumunu arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Park ve Han, 2013). Araştırma sonuçları, duygusal emek gereksinimlerinin iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, yüzeysel rol yapmanın ise iş tatmini ile negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Yüzeysel rol yapmanın iş tatmini ile ilişkisinde doğrusal olmayan etkiler de gözlemlenir. Yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasındaki negatif ilişki, yüksek yüzeysel rol yapma seviyesinde daha da şiddetlenir (Bhave ve Glomb, 2016).

Yukarıda verilen alanyazın doğrultusunda;

Hipotez 2a: Yüzeysel rol yapma iş tatminini negatif yönde etkiler.

Hipotez 2b: Derinden rol yapma iş tatminini pozitif yönde etkiler.

Hipotez 2c: Doğal duygular iş tatminini pozitif yönde etkiler.

İş Tatmini ve İş Performansı

Araştırmalar örgütsel bağlılık gibi işe yönelik tutumlar ile duygusal emek gibi davranışlar arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler olduğunu göstermektedir (Lavelle vd., 2007). Edwards ve Bell (2008) genel iş tatmini ve görev performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki bulmuştur. Springer (2011), yöneticilerin iş tatmini ve iş motivasyonunu artırmak için yönetim stratejileri uygulayarak çalışanların iş performansını iyileştirebileceklerini belirtmiştir. Chen ve Liu (2012), iş performansının işe katılım ve iş tatmininden olumlu yönde etkilendiğini bulmuşlardır. Hira ve Waqas (2012) iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Iqbal ve diğerleri (2012) iş tatmininin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu bulmuştur. Önceki araştırmalar, iş performansının iş memnuniyetinden önemli ölçüde etkilendiğini göstermiştir. Bir bilişim teknolojisi şirketinin yöneticileriyle yapılan araştırmanın sonuçları, iş tatmininin iş performansının yordayıcısı olduğunu

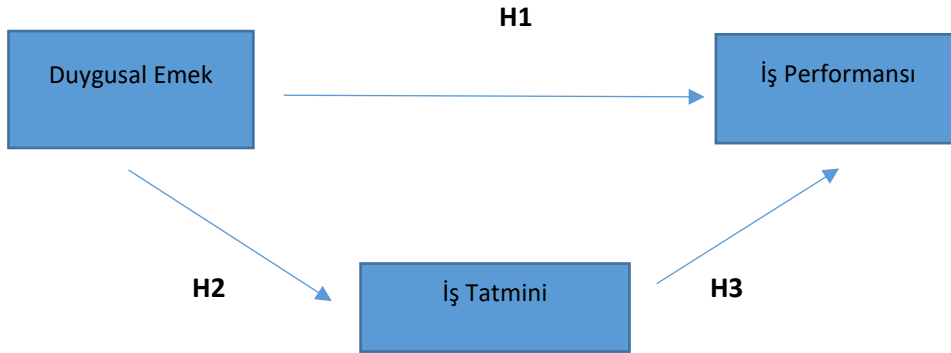
göstermektedir (Ziegler vd., 2012). İş tatmini ile iş performansı arasında ilişki vardır (Wright vd., 2007). Ayrıca Fu ve Deshpande (2014), iş tatmininin iş performansı üzerinde önemli doğrudan etkisi olduğunu bulmuşlardır. Pek çok araştırmanın aksine, iş tatmini ve iş performansı arasında ilişkisi olmadığını belirten meta analiz çalışmaları da bulunmaktadır. Bu araştırmalar, iş tatmini-iş performansı ilişkisinin genel kişilik özellikleri, iş kontrol odağı, benlik saygısı gibi değişkenler kontrol edildikten sonra neredeyse tamamen ortadan kalktığını göstermektedir (Bowling, 2007).

Yukarıda verilen alanyazın doğrultusunda;

Hipotez 3: İş tatmini, iş performansını pozitif yönde etkiler.

Şekil 1, bu çalışmanın kavramsal modelini göstermektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Hipotez 4a: Yüzeysel rol yapmanın iş performansı üzerindeki negatif etkisinde iş tatmini aracı rol oynar.

Hipotez 4b: Derinden rol yapmanın iş performansı üzerindeki pozitif etkisinde iş tatmini aracı rol oynar.

Hipotez 4c: Doğal duyguların iş performansı üzerindeki pozitif etkisinde iş tatmini aracı rol oynar.

Özetle, bu çalışmadaki kavramsal çerçeve duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü ile şekillenmektedir.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Araştırmada nicel araştırma modellerinden olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişkenin ilişkinin derecesini, bir değişkenin diğerini yordayıp yordamadığını belirlemek için kullanılan nicel bir araştırma modelidir (Creswell, 2017).

Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini 2019-2020 Eğitim ve Öğretim Yılında İstanbul ili Avrupa yakasında görev yapan 101.116 öğretmen oluşturmuştur (Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul Eğitim İstatistikleri Açıklandı, 2019). Araştırmanın örnekleme tabakalı amaçsal örnekleme yolu ile seçilen 345 öğretmenden oluşmaktadır. Tabakalı amaçsal örnekleme yöntemi belli alt grupların özelliklerini göstermek, betimlemek ve bunlar arasında karşılaştırmalara olanak tanımak amacı ile tercih edilmiştir (Büyüköztürk vd., 2017). Tablo 1'de gösterildiği gibi, katılımcıların % 64,9'u kadın; % 54,3'ü 25-34 yaş aralığında; % 57,9'u branş öğretmeni; % 88,7'si lisans derecesine sahiptir. Katılımcıların % 31,0'ı ilkokulda çalışmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Verileri

Temel alınan özellikler	Grup	%
Cinsiyet	Kadın	64,9
	Erkek	35,1
Yaş	25 yaş ve altı	4,7
	25-34 yaş arası	54,3
	35-44 yaş arası	31,9
	45-54 yaş arası	7,6
	55 yaş ve üzeri	1,6
Kıdem	1-5 yıl arası	28,3
	6-10 yıl arası	36,7
	11-15 yıl arası	16,6
	16-20 yıl arası	10,8
	20-25 yıl arası	3,6
	26 yıl ve üzeri	3,9
Eğitim Düzeyi	Lisans	88,7
	Yüksek lisans ve Doktora	11,3
Meslek	Okulöncesi Öğretmeni	11,3
	Sınıf Öğretmeni	24,6
	Branş Öğretmeni	57,9
	Okul Yöneticisi	6,2
Okul Türü	Anaokulu	8,2
	İlkokul	31,0
	Ortaokul	26,6
	Anadolu Lisesi	19,3
	Meslek Lisesi	14,9

Veri Toplama Araçları

Veri toplamak için üç farklı ölçek kullanılmıştır. Duygusal Emek Ölçeği, Diefendorff ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilmiş ve öğretmen örnekleminde Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olmak üzere üç boyutu vardır. Katılımcılar beşli Likert ölçeğinde (1 = Hiçbir Zaman, 5 = Her Zaman) maddeleri değerlendirmişlerdir. Ölçekte 6 madde yüzeysel rol yapma, 4 madde derinden rol yapma, 3 madde ise doğal duygular boyutlarını ölçmektedir. Ölçeğin iç tutarlılığı .80 olarak hesaplanmıştır (Basım ve Beğenirbaş, 2012). Bu çalışmada iç tutarlılık katsayısı yüzeysel rol yapma için .85, derinden rol yapma için .86, doğal duygular için .76, tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ise .77 olarak bulunmuştur.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği' nin kısa formu Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin uzun formunda yer alan iç ve dış tutum faktörlerine ilişkin maddeler 20 maddelik bir ölçekte birleştirilmiştir (Özdayı, 1991). Ölçeğin iki alt boyutu, "iç iş tatmini" ve "dış iş tatmini". İç ve dış iş tatmini alt boyutlarının her biri 8 maddeden oluşmaktadır. Ölçek beşli Likert tipinde olup, her bir maddeye verilen cevaplar 1 ile 5 arasında puanlanmakta; "tatmin edici değil" den "çok tatmin edici" seçeneğine doğru derecelendirilmektedir. Yurtiçi ve yurtdışında birçok çalışmada kullanılan Minnesota İş Doyumu Ölçeği' nin iç tutarlılık için Cronbach Alpha katsayısı bu çalışmada .90 olarak bulunmuştur.

Son olarak, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Özkan (2017) tarafından Türkçeye Uyarlanan İş Performansı Ölçeği dört maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında değişen şekilde puanlanmaktadır. Mevcut çalışmada ölçeğin güvenilirliği .80 olarak bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeğin eşit aralıklı olduğu varsayımından hareket edilerek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı 0.80 olarak bulunmuştur. Puan Aralığı= (En Yüksek Değer-En Düşük Değer)/5= 4/5 =0.80. Buna göre aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı şöyledir: 1.00-1.80 arası "çok düşük", 1.81-2.60 arası "düşük", 2.61-3.40 arası "orta", 3.41-4.20 arası "yüksek", 4.21-5.00 "çok yüksek".

Veri Toplama Süreci

Araştırmaya katılan tüm katılımcılar, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda tam zamanlı çalışan öğretmenlerdir. İstanbul ilinin en büyük ilçelerinden biri olan Bağcılar'da bulunan 12 okula araştırmaya katılımları için davet mektubu gönderilmiştir. Her okul türünden iki okul (anaokulu, ilkökul ortaokul, Anadolu lisesi, meslek lisesi) olmak üzere davet edilen tüm okullar çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Anketler araştırmacı tarafından 2019 yılı Ekim ayında yüz yüze uygulanmış, verilerin gizliliğine önem verilmiştir.

Verilerin Analizi

Analiz öncesinde ölçeklerin betimsel, çarpıklık, basıklık ve Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2 incelendiğinde verilerin normal dağılım (çarpıklık ve basıklık) gösterdiği ve güvenilir olduğu

görülmektedir. Veriler parametrik testler kullanılarak analiz edilmiştir. Duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü regresyon analizi ve Sobel Testi aracılığıyla incelenmiştir. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen test süreci kullanılmıştır. Öncelikle yordayıcı ve aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. Aiken vd. (1991) ve Fraizer vd. (2004) regresyon analizine geçmeden önce yordayıcıların ve etkileşim terimlerinin tüm ana etkilerini ortaya koymak gerektiğini belirtir.

BULGULAR

Ölçeklerin tanımlayıcı, çarpıklık, basıklık ve Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri Tablo 2'de gösterilmektedir. Tablo 2 incelendiğinde verilerin normal dağılım (çarpıklık ve basıklık) gösterdiği ve ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama 4,27 ile doğal duygulara, ikinci en yüksek ortalama ise 4,20 ile iş performansına aittir. Bu ortalama değerleri 3,79 ile iş tatmini ve 2,95 ile derinden rol yapma izlemektedir. En düşük ortalama ise 1.98 ile yüzeysel rol yapmadır.

Tablo 2. Ölçek Ortalama Değerleri, Standart Sapmaları, Çarpıklığı, Basıklığı ve Güvenilirlik Katsayıları

Değişken	<i>n</i>	\bar{X}	<i>SD</i>	Skewness	Kurtosis	Cronbach Alpha α
Duygusal emek	345	2,79	7,41	.806	-.209	.77
Yüzeysel rol yapma	345	1,98	4,80	.902	-.306	.85
Derinden rol yapma	345	2,95	4,48	.305	-.715	.86
Doğal duygular	345	4,27	2,03	.506	-.416	.76
İş tatmini	345	3,79	11,29	.333	-.125	.90
İş performansı	345	4,20	2.20	.248	-.249	.80

Hipotez 1a, 2a ve 3a için, Hipotez 1 ile aynı yordayıcı ve bağımlı değişkenler kullanılarak doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar (3 adım için de Tablo 3'e bakınız), yüzeysel rol yapma ile iş performansı arasındaki ilişkinin anlamlı ve negatif olduğunu göstermektedir ($\beta = -.209$, $p < .05$). Dolayısıyla, Hipotez 1a desteklenmiştir. Hipotez 4a, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen test süreci kullanılarak incelenmiştir:

- Yüzeysel rol yapma (yordayıcı değişken), iş performansı (bağımlı değişken) ile ilişkili olmalıdır.
- Yüzeysel rol yapma (yordayıcı değişken), iş tatmini (aracı değişken) ile ilişkili olmalıdır.
- İş tatmini (aracı değişken), iş performansı ile (bağımlı değişken) ilişkili olmalıdır.
- Aracı değişken kontrol edildiğinde yüzeysel rol yapma (yordayıcı değişken) ve iş performansı (bağımlı değişken) arasındaki etki azalmalıdır. Regresyon modeline iş tatmini girildiğinde (Tablo 4'e bakınız), iş performansı için beta katsayısının istatistiksel olarak hala anlamlı olduğu ve β değerinin $-.187$ 'den ($p < .05$) , $-.175$ 'e düştüğü görülmektedir ($p < .05$). Ek olarak, Sobel'in aracılık etkisi için test edilmiş ve z değerinin anlamlı olmadığını bulunmuştur. Sonuç olarak yüzeysel rol yapmanın iş performansını negatif yönde anlamlı etkilediği ancak bu etkiye iş tatmininin aracılık etmediği bulunmuştur. Hipotez 4a desteklenmemiştir (Tablo 4).

Tablo 3. Doğrusal Regresyon Analizi: Yüzeysel Rol Yapma ve İş Performansı

Hipotez 1a						
Yordayıcı Değişken	Bağımlı Değişken	β	R ²	t	Sig.	
Yüzeysel rol yapma	İş performansı	<u>-.209</u>	.044	-3.203	.002**	
Hipotez 2a						
Yordayıcı Değişken	Aracı Değişken	β	R ²	t	Sig.	
Yüzeysel rol yapma	İş tatmini	-.160	.026	-2,243	.002**	
Hipotez 3a						
Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	β	R ²	t	Sig.	
İş tatmini	İş performansı	.220	.048	-3,601	.002**	

**p <.01

Tablo 4. Aracılık Analizi: İş Tatmini

Hipotez 4a						
Yordayıcı Değişken	Bağımlı Değişken	β	R ²	t	Sig.	Sobel (z)/Sig.
Aracı Değişken						
Yüzeysel rol yapma	İş performansı	<u>-.187</u>	.076	-2.677	.009	-1.8415737 /0.065
İş tatmini		.175		2,476	.014	

Hipotez 1b, 2b ve 3b için, Hipotez 4b ile aynı yordayıcı ve bağımlı değişkenler kullanılarak doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar, derinden rol yapma ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. Dolayısıyla, Hipotez 1b desteklenmemiş ve Hipotez 4b incelenmemiştir.

Hipotez 1c ile aynı yordayıcı ve bağımlı değişkenler kullanılarak Hipotez 1c, 2c ve 3c için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar (3 adım için de Tablo 5'e bakınız), doğal duygular ve iş performansı arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğunu göstermektedir ($\beta = .137$, $p < .05$). Bu nedenle Hipotez 1c desteklenmiştir. Hipotez 4c, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen süreç kullanılarak incelenmiştir:

- Doğal duygular (yordayıcı değişken), iş performansı (bağımlı değişken) ile ilişkili olmalıdır.
- Doğal duygular (yordayıcı değişken), iş tatmini (aracı değişken) ile ilişkili olmalıdır.
- İş tatmini (aracı değişken), iş performansı (bağımlı değişken) ilişkili olmalıdır.
- Aracı değişken kontrol edildiğinde doğal duygular (yordayıcı değişken) ve iş performansı (bağımlı değişken) arasındaki etki azalmalıdır. Regresyon modeline iş tatmini dahil edildiğinde (Tablo 5'e bakınız), iş performansı için beta katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak doğal duyguların iş performansını pozitif yönde anlamlı etkilediği ($p > .05$), ancak bu etkiye iş tatmininin aracılık etmediği bulunmuştur. Hipotez 4c desteklenmemiştir (Tablo 6).

Tablo 5. Doğrusal Regresyon Analizi: Doğal Duygular ve İş Performansı

Hipotez 1c					
Yordayıcı Değişken	Bağımlı Değişken	β	R ²	t	Sig.
Doğal duygular	İş performansı	<u>.137</u>	.019	2.143	.033*

Hipotez 2c					
Yordayıcı Değişken	Aracı Değişken	β	R ²	t	Sig.
Doğal duygular	İş tatmini	.251	.063	-3,670	.000**

Hipotez 3c					
Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	β	R ²	t	Sig.
İş tatmini	İş performansı	.220	.048	-3,601	.002**

*p <.05, ** p <.01

Tablo 6. Aracılık Analizi: İş Tatmini

Hipotez 4c						
Yordayıcı Değişken	Bağımlı Değişken	β	R ²	t	Sig.	
Aracı Değişken						
Doğal duygular	İş performansı	<u>.066</u>	.053	0,927	.355	
İş tatmini		.205		2,873	.005	

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu bölümde, araştırma bulguları önceki araştırma bulguları dikkate alınarak tartışılmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin iş performansı ve iş tatmini düzeyleri yüksek olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin kendi belirledikleri iş performans düzeylerini gösteren bu çalışmanın sonuçları Töre (2018) ve Hutubarat'ın (2015) öğretmen iş performansını yüksek bulan bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Demirtaş (2010) ise ilköğretim öğretmenlerinin iş tatmini düzeylerinin yüksek olduğunu bulmuştur. Öte yandan, Zembylas ve Papanastasiou (2004) Kıbrıs'taki öğretmenlerin iş doyumunun düşük olduğunu bulmuşlardır. Pek çok araştırmacı öğretim etkililiği değerlendirmesine büyük ilgi göstermiş ve öğretim etkililiği yapısının çok boyutlu olması gerektiğini önermişlerdir (Cai ve Lin, 2006; Marsh ve Dunkin, 1992).

Araştırma sonucunda duygusal emek puanlarının alt boyutlara göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. En yüksek ortalama puanlar “doğal duygular” (4.20-5.00 arasında “çok yüksek”) alt boyutu altında, en düşük ortalama puanlar ise “yüzeysel rol yapma” alt boyutunda (2.01-2.61 arasında “çok düşük”) toplanmıştır. Ayrıca “derinden rol yapma” alt boyutu orta düzeyde puanlanmıştır (2,61-3,40 arasında “orta”). Akın ve diğerleri (2014) beşli Likert ölçeğinde öğretmenlerin duygusal emek düzeylerini derinden rol yapma için 4,47, yüzeysel rol yapma için 3,99 ve doğal duygular için 4,53 olduğunu bulmuşlardır. Her iki çalışmada da yalnızca doğal duygular en yüksek puana sahipken; bu çalışmada “yüzeysel rol yapma” ve “derinden rol yapma” alt boyutlarının daha düşük puanlandığı görülmektedir. Çoruk'un (2014) da, katılımcıların diğer duygusal emek stratejilerine göre daha fazla doğal duygularını sergilediklerini ve kısmen yüzeysel rol yapma davranışlarını sergilediklerini bulmuştur.

Bu çalışmada yüzeysel rol yapmanın iş performansını olumsuz, doğal duyguların ise iş performansı olumlu etkilediği bulunmuştur. Derinden rol yapma ise iş performansını etkilememektedir. Alan yazında bu bulguyu destekleyen ve desteklemeyen araştırma sonuçları bulunmaktadır. Araştırmacılar, yüzeysel rol yapmanın iş

performansı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğunu; derinden rol yapmanın ise iş performansı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığını bulmuşlardır (Chen vd., 2012; Goodwin vd. 2011). Hülshager ve diğerlerinin (2010) bulguları, yüzeysel rol yapmanın çalışanın gerginlik hissetmesine yol açarken, derinden rol yapmanın iş performansında artışa yol açtığını göstermiştir. Kim ve diğerleri (2017), derinden rol yapma ile iş performansı arasında pozitif, yüzeysel rol yapma ile iş performansı arasındaki negatif ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Duygusal emeğin hizmet performansı üzerindeki etkisini inceleyen araştırmacılar, derinden rol yapma ile iş performansı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunurken; yüzeysel rol yapma ile iş performansı arasında bir ilişki olmadığını bulmuşlardır (Totterdell ve Holman, 2003). Yüzeysel rol yapma iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahipken, derinden rol yapma iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Hur vd., 2015). Lee ve arkadaşları (2015), duygusal emek stratejileri arasında derinden rol yapmanın iş performansını artırdığını, yüzeysel rol yapmanın ise iş yeri performansını artırdığını bulmuşlardır. Wang ve diğerleri (2016), satış görevlilerinin derinden rol yapma davranışı ile iş performansı arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu, yüzeysel rol yapma davranışı ile iş performansı arasında negatif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Bu araştırmada yüzeysel rol yapmanın iş tatmini üzerinde negatif, doğal duyguların ise iş tatmini üzerindeki pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Derinde rol yapmanın ise iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Mevcut bulgularla tutarlı olarak, önceki araştırma sonuçları duygusal emek gereksinimlerinin iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, yüzeysel davranmanın ise iş tatmini ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Yüzeysel rol yapma için doğrusal olmayan etkiler de gözlemlenir. Yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasındaki başlangıçta düşük olan negatif ilişki, yüksek yüzeysel rol yapma durumunda daha da şiddetlenir (Bhave ve Glomb, 2016). Alan yazında mevcut araştırma bulguları ile tutarlı olmayan sonuçlar da bulunmaktadır. Araştırmacılar derinden rol yapma ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu bulunmuşlardır (Chen vd., 2012, Brotheridge ve Grandey, 2002; Brotheridge ve Lee, 2002; Cheung ve Tang, 2009 , 2010; Cheung vd., 2011). Araştırma sonuçları, çalışanın derinden rol yapma ve yüzeysel rol yapma gibi duygusal emek stratejilerinin, çalışanın iş tatminini farklı şekilde etkilediğini göstermektedir (Hur vd., 2015).

Bu araştırmada iş tatmininin iş performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Tatmin-performans ilişkisinin büyük ölçüde sahte olduğunu gösteren meta analitik veriler olduğu gibi; iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu gösteren veriler de mevcuttur (Wright vd., 2007). Fu ve Deshpande (2014), iş tatmininin iş performansı üzerinde doğrudan pozitif etkisi olduğunu bulmuşlardır. Chen ve Liu (2012), Tayvan'daki iş performansının işe katılımdan, iç pazarlamadan ve iş memnuniyetinden pozitif yönde etkilendiğini bulmuşlardır. Iqbal ve arkadaşları (2012) çeşitli üniversitelerden 251 kişiyle yaptıkları ankette iş tatmininin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Hira ve Waqas (2012), bankacılık sektörünün orta kademesinde çalışan 335 çalışanın katıldığı bir ankette iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

ÖNERİLER

Araştırma bulgularına dayalı olarak uygulayıcılar ve araştırmacılara öneriler aşağıda sunulmaktadır. Uygulayıcılar için öneriler şunlardır:

1. Doğal duyguların iş performansı ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır. Öğretmenlerin doğal duygu düzeylerini artırmak, iş performansını ve iş doyumunu artıracaktır.
2. Yüzeysel rol yapma iş performansı ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Öğretmenlerin yüzeysel rol yapma düzeyinin düşürülmesi iş performansını ve iş tatminini artıracaktır.
3. İş tatmini iş performansını etkilemektedir. Öğretmenlerin iş performansını artırmak isteyen okul idarelerine öğretmenlerin iş tatminini desteklemeleri önerilmektedir.

Araştırmacılar için öneriler şunlardır:

1. Bu çalışma, araştırmanın sınırlılıkları çerçevesinde devlet okullarında yapılmıştır. Araştırmanın özel okullarda yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.
2. Çalışmanın sonuçları, doğal duyguların iş performansı üzerinde olumlu, yüzeysel rol yapmanın iş performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ancak iş tatminin bu etkiye aracı olmadığını göstermektedir. Diğer aracı değişkenler alanyazına göre modellenerek test edilebilir.
3. Bu çalışmada kullanılan anket nicel niteliktedir ve araştırmanın bulguları gelecekteki nitel çalışmalar için bir başlangıç noktası olabilir. "Odak grup görüşmesi" ve "gözlem" gibi nitel araştırmaların da alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Etik Metni

"Bu makalede dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazara aittir."

Yazar Katkı Oranı Beyanı: Yazarın bu makaleye katkı oranı %100'dür.

KAYNAKÇA

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Akın, U., Aydın, İ., Erdoğan, Ç., & Demirkasımoğlu, N. (2014). Emotional labor and burnout among Turkish primary school teachers. *The Australian Educational Researcher*, 41(2), 155-169.
- Ashfort, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and empowerment and work outcomes 415 statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

- Barrie, J. & Pace, R. W. (1998) Learning for organizational effectiveness: philosophy of education and human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 9 (1), 39–54
- Basım, H. N., & Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Bhave, D. P., & Glomb, T. M. (2016). The Role of occupational emotional labor requirements on the surface acting–job satisfaction relationship. *Journal of Management*, 42(3), 722-741.
- Borman W. C. & Motowidlo S. J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: *Personnel selection in organizations*. Schmitt N. and Borman W. C. (Eds.), Jossey-Bass, 71-98.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of “People Work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17–39
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 57–67.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167-185.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2017). Bilimsel araştırma yöntemleri. Pegem Atıf İndeksi, 1-360.
- Cai, Y. & Lin, C. (2006) Theory and practice on teacher performance evaluation. *Frontiers of Education in China*, 1 (1), 29-39.
- Chen, S., & Liu, P. (2012). Effects of internal marketing, organizational commitment, job involvement and job satisfaction on work performance: a study of the elderly care institutions in Taiwan. *Marketing Review*, 9(3), 277.
- Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y., & Zhong, J. A. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 826-845.
- Cheung, F., & Tang, C. (2009). Quality of work life as a mediator between emotional labor and work family interference. *Journal of Business Psychology*, 24, 245–255.
- Cheung, F., & Tang, C. (2010). Effects of age, gender, and emotional labor strategies on job outcomes: moderated mediation analyses. *Applied Psychology: Health and Well-being*, 2, 323–339.
- Cheung, F., Tang, C. S. K., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among schoolteachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F., 1992. *Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington.
- Creswell, J. W. (2017). *Eğitim araştırmaları: nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi*. Çev. Halil Ekşi. İstanbul: Edam.

- Çoruk, A. (2014). Yükseköğretim kurumlarında görev yapan idari personelin duygusal emek davranışları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 79-93.
- Demirtas, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069-1073.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The Dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339–357.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88, 284–294.
- Edwards, B. D., & Bell, S. T. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 441
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology*, 51(1), 115.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a china's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Goodwin, R. E., Groth, M., & Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 538-548.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95–110.
- Grandey, A. A. (2003). When 'the show must go on': surface and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86–96.
- Hira, A., & Waqas, I. (2012). A Study of job satisfaction and IT's impact on the performance in the banking industry of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 5(19), 174-180.
- Hur, W. M., Han, S. J., Yoo, J. J., & Moon, T. W. (2015). The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes. *Management Decision*, 53 (3), 605-624.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Jung, Y. S. (2015). Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 29 (1), 71-80.
- Hutabarat, W. (2015) Investigation of teacher job-performance model: organizational culture, work motivation and job-satisfaction. *Asian Social Science*, 11 (18), 295.
- Hülshager, U. R., Lang, J. W., & Maier, G. W. (2010). Emotional labor, strain, and performance: testing reciprocal relationships in a longitudinal panel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 505.
- Iqbal, M. T., Latif, W., & Naseer, W. (2012). The Impact of person job fit on job satisfaction and its subsequent impact on employees performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(2), 523-530.
- Joo, B. K. & Park, S. (2010) Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: the effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 482-500.

- Kim, H. J., Hur, W. M., Moon, T. W., & Jun, J. K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Lee, C., An, M., & Noh, Y. (2015). The effects of emotional display rules on flight attendants' emotional labor strategy, job burnout and performance. *Service Business*, 9(3), 409-425.
- Lapointe, É., Morin, A. J., Courcy, F., Boilard, A., & Payette, D. (2012). Workplace affective commitment, emotional labor and burnout: a multiple mediator model. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 3.
- Lavelle, J.J., Rupp, D.E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: the target similarity model. *Journal of Management*, 33, 841-866.
- Locke, E.A., /1976). The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, IL.
- Lu, C. J., Shih, Y. Y., & Chen, Y. L. (2013). Effects of emotional labor and job satisfaction on organizational citizenship behaviors: a case study on business hotel chains. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4).
- Marsh, H. W. and Dunkin, M. J. (1992) Students' evaluations of university teaching: a multidimensional perspective. *Handbook of Theory and Research*. Smart, J. C. (ed.). Agathon, 253-388.
- "Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul Eğitim İstatistikleri Açıklandı" (2020, January, 10). T.C. İstanbul Valiliği. <http://www.istanbul.gov.tr/milli-egitim-bakanligi-istanbul-egitim-istatistikleri-aciklandi>.
- Morris, J. A., Feldman, D. C. (1997). Managing emotions in the workplace, *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 257-274.
- Morse, N. C. (1953). *Satisfactions in the white-collar job*. Survey Research Center, Institute f.
- Özdayı, N. (1991). Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini durumlarının karşılaştırılması (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Özkan, C. (2017). İşin anlamlılığının iş performansı ve sapma davranışına etkisi: Mersin ilinde yapılan bir araştırma, (Unpublished Doctoral Dissertation) *Mersin University*.
- Park, M. M., & Han, S. J. (2013). Relations of job satisfaction with emotional labor, job stress, and personal resources in home healthcare nurses. *Journal of Korean Academy of Community Health Nursing*, 24(1), 51-61.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 163–183.
- Spector, P.E., 1996. *Industrial and organizational psychology: research and practice*. John Wiley.
- Springer, G. J. (2011). A Study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business Issues*, 5(1), 29-42

- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*(1), 55.
- Töre, E. (2018). An Examination of the mediating role of organisational citizenship behaviour on the effect of intrinsic motivation on job performance of teachers. *International Journal of Interdisciplinary Social Science Studies, 4*.
- Wang, X., Wang, G., & Hou, W. C. (2016). Effects of emotional labor and adaptive selling behavior on job performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 44*(5), 801-814.
- Weinberger, L. A. (1998) Commonly held theories of human resource development. *Human Resource Development International, 1* (1), 75-93.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: minnesota studies in vocational rehabilitation. *Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota*.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(2), 93.
- Zembylas, M., & Papanastasiou, E. (2004). Job satisfaction among schoolteachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration, 42* (3), 357-374.
- Ziegler, R., Hagen, B., & Diehl, M. (2012). Relationship between job satisfaction and job performance: job ambivalence as a moderator. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(8), 2019-2040.