

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ**  
**İŞE BAĞLILIK VE İŞ MOTİVASYONLARI ÜZERİNE**  
**ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**  
**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

Danışman  
**Prof. Dr. Mehmet DENİZ**

Hazırlayan  
**Zübeyde GÜVEN TANRIVERDİ**

**MALATYA-2022**

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ İŞE BAĞLILIK VE İŞ  
MOTİVASYONLARI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Zübeyde GÜVEN TANRIVERDİ**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Mehmet DENİZ**

**MALATYA-2022**

## ONUR SÖZÜ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Çalışanların Duygusal Emek Davranışının İşe Bağlılık Ve İş Motivasyonları Üzerine Etkisi Ve Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel değerlere ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynakların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Zübeyde GÜVEN TANRIVERDİ

## TEŞEKKÜR

Çalışmam süresince desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli hocam Prof. Dr. Mehmet DENİZ'e, aileme ve iş arkadaşlarıma teőekkürü bir borç bilirim.



## ÖZET

Brotheridge ve Lee, duygusal emek kavramını çalışanların duygularını örgütün beklentilerini karşılayacak biçimde düzenleme çabaları olarak tanımlamışlardır. Yüzeysel rol yapma, başka bir deyişle hissedilenden farklı bir duygunun sergilenmesi ve derinlemesine rol yapma, başka bir deyişle sergilenmesi gereken duyguyu hissetmek için duygu durumunu değiştirme, duygusal emek sırasında sergilenen iki farklı duygu düzenleme stilidir. Ashforth ve Humphrey, yüzeysel ve derinlemesine rol yapmaya ek olarak, çalışanın gerçekte hissettiği duyguyu yansıtmasının da mümkün olduğunu belirtmiş ve samimi davranış kavramını ortaya koymuşlardır.

İşe bağlılık kavramı, çalışan bireyin işine olan sevgisi, bilgisi, iş yapma becerisi çalışanın iş verimini ve daha fazla duygusal emek davranışı sergilemesini tetiklemektedir. Çünkü çalışan ne kadar etkileşim kurabilirse o kadar memnuniyet sağlayabilecektir. Çalışma hayatına örgütsel şemada bakıldığında motivasyon aslında örgüt yöneticilerinin adeta en büyük silahıdır. Örneğin kamu çalışma hayatındaki başarı belgeleri, amiri tarafından verilen sözlü bir telkin ekip ruhunu güçlendirdiği gibi işe bağlılığı artırıp çalışanın daha iyi motive olmasını sağlamaktadır. Motivasyonun, yönlendirici ve harekete geçirici bir güç olduğu görülen motivasyonda organizasyon açısından temel amaç, çalışanların belli hedefler doğrultusunda gayretli ve verimli çalışmasını sağlamaktır. Motivasyon ile çalışan arasındaki ilişki kavramı, “kişinin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendisine performansı hakkında bilgi verilmesi” ile ilgilidir. Ayrıca, motivasyon bireyin harekete geçirilmesi ve isteklendirilmesine ilave olarak örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle de ilgilidir. Kamuda özellikle örneklem kütlemizin oluştuğu GAP bölgesinde iş motivasyonu kavramı gerek çalışma şartları ve gerekse örneklemimizin dil farklılıkları ciddi manada duygusal emek davranışını ön plana çıkartmaktadır. Pozitif yönlü ilişkinin anlamlılık boyutu genel olarak çalıştığımız bölge üzerinden değerlendirme yaptığımızda sonuçların isabetli olduğunu ortaya koymaktadır. Her ne kadar işe bağlılık kavramında kamu personelinin özel durumlarına değinsek de, motivasyon kavramı ile arasında güçlü bir bağ olduğu inkâr edilemez bir gerçektir.

Yaptığımız analizler sonucunda bu iki değişkenin ise pozitif yönde anlamlı bir ifadeye sahip olduğu yine bilimsel olarak analiz sonuçlarımız da ortaya konmuştur.

Araştırmada, teknoloji yardımı ile bilgisayar ortamında kullanılmasının daha samimi bir cevaplamaya yol açtığı ve daha net değerler alındığı gözlemlenmiştir. Bu konu hakkında yapılacak çalışmalar; daha büyük örneklem ve farklı sektörlerde yapılarak mevcut araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılarak, literatürde duygusal emek davranışı, işe bağlılık ve iş motivasyonu olarak araştırdığımız bu üç değişken arasındaki ilişkileri saptamada daha fazla katkı sağlanabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal emek, İşe bağlılık, İş Motivasyonu, Araştırma

## **ABSTRACT**

Brotheridge and Lee defined the concept of emotional labor as the efforts of employees to regulate their emotions in a way that meets the expectations of the organization. Superficial acting, in other words, displaying a different emotion than the one felt, and deep acting, in other words, changing the mood to feel the emotion that needs to be displayed, are two different emotion regulation styles exhibited during emotional labor. Ashforth and Humphrey stated that in addition to superficial and in-depth acting, it is possible for the employee to reflect the emotion they actually feel, and they introduced the concept of sincere behavior.

The most important of these interactions is commitment to work. Employee's love for his job, knowledge, ability to do business trigger the employee's work efficiency and exhibit more emotional labor behavior. Because the more interaction the employee can interact, the more satisfaction he will be able to provide. When we look at the working life in the organizational scheme, motivation is actually the biggest weapon of the organizational managers. For example, certificates of success in public working life, a verbal suggestion given by the supervisor strengthen the team spirit, as well as increase the commitment to the work and ensure that the employee is better motivated. In motivation, which is seen as a guiding and activating force, the main purpose of the organization is to ensure that the employees work diligently and efficiently in line with certain goals. He discussed the relationship between motivation and the employee in four elements and stated that it was related to "the person's expectations and needs, goals, behaviors and informing him about his performance". In addition, motivation is related to the satisfaction of the needs of the organization and individuals in addition to the activation and motivation of the individual. The concept of work motivation in the public sector, especially in the GAP region, where our sample size is formed, both the working conditions and the language differences of our sample seriously bring emotional labor behavior to the fore. The significance dimension of the positive relationship reveals that the results are accurate when we evaluate the region we studied in general. Although we refer to the special situations of public personnel in the concept of work commitment, it is an undeniable fact that there is a

strong connection between the concept of motivation. As a result of the analyzes we made, it was also revealed in our scientific analysis results that these two variables have a positive and significant expression.

In the research, we saw that the use of technology in a computer environment brings a more sincere answer and we get clearer values. Studies to be done on this subject; By comparing the results of the current research with a larger sample and in different sectors, more contribution can be made to determine the relationships between these three variables, which we have investigated in the literature as emotional labor behavior, work engagement and work motivation.

**Keywords:** Emotional labor, Commitment, Job Motivation, Research



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR .....	xii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞI

1.1. DUYGU KAVRAMI.....	3
1.2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI.....	4
1.3. DUYGUSAL EMEK İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR .....	4
1.3.1. Hochschild Yaklaşımı .....	4
1.3.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı .....	5
1.3.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı .....	6
1.3.4. Grandey Yaklaşımı .....	7
1.4. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI .....	9
1.4.1. Yüzeysel Davranış.....	9
1.4.2. Derinlemesine Davranış.....	9
1.4.3. Samimi (Doğal) Davranış.....	10
1.5. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	11
1.5.1. Demografik Faktörler.....	11
1.5.1.1. Cinsiyet.....	11
1.5.1.2. Yaş.....	11
1.5.1.3. Eğitim Düzeyi.....	12

1.5.1.4. Medeni Durum .....	12
1.5.1.5. Deneyim .....	12
1.5.1.6. Maaş .....	13
1.5.2. Kişisel Faktörler.....	13
1.5.2.1. Duygulanım .....	13
1.5.2.2. Empati .....	13
1.5.2.3. Kendini Uyarlama .....	14
1.5.3. Örgütsel Faktörler.....	14
1.5.3.1. Duygusal Davranış Kuralları.....	14
1.5.3.2. Otonomi.....	14
1.5.3.3. Sosyal Destek .....	15
<b>1.6. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ SONUÇLARI .....</b>	<b>15</b>
1.6.1. Duygusal Emek Davranışının Olumlu Sonuçları .....	15
1.6.2. Duygusal Emek Davranışının Olumsuz Sonuçları.....	15

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞE BAĞLILIK

<b>2.1. İŞE BAĞLILIK TANIMI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>17</b>
2.1.1. İş Yaşamındaki Bağlılık Türleri .....	19
2.1.2. İşe Bağlılık Kavramı .....	20
2.1.3. İş Bağlılığın Önemi .....	21
<b>2.2.İŞE BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI .....</b>	<b>23</b>
2.1.4. İşe Bağlılığın Sınıflandırılması.....	23
<b>2.3.İŞE BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI .....</b>	<b>23</b>
2.1.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar .....	23
2.1.2. Davranışsal Bağlılık Kavramı İle İlgili Yaklaşımlar .....	30
<b>2.4.İŞE BAĞLILIK KAVRAMININ FARKLI VERİMLİLİK DEĞERLERİ İLE İLİŞKİSİ .....</b>	<b>31</b>

2.4.1. İşe Bağlılık Kavramı ve İş Doyumu.....	31
2.4.2. İşe Bağlılık Kavramı ve Performans .....	33
2.4.3. İşe Bağlılık Kavramı ve Devamsızlık .....	35
2.4.4. İşe Bağlılık Kavramı ve Verimlilik .....	36
<b>2.5.İŞE BAĞLILIK KAVRAMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>37</b>
2.5.1. İşe Bağlılık Kavramını Etkileyen Çevresel Faktörler .....	37
2.5.1.1. Toplumsal Faktörler .....	37
2.5.1.2. Ekonomik Faktörler.....	38
2.5.1.3. Hukuksal Faktörler .....	40
2.5.2. İşe Bağlılık Kavramını Etkileyen Bireysel Faktörler.....	40
2.5.2.1. Demografik Faktörler .....	41
2.5.2.1.1. Cinsiyet ve Medeni Durum.....	41
2.5.2.1.2. Yaş .....	42
2.5.2.1.3. Eğitim Düzeyi.....	43
2.5.2.1.4. Hizmet Süresi .....	44
2.5.2.2. Psiko-Sosyal Faktörler .....	45
2.5.2.2.1. Başarı Güdüsü .....	45
2.5.2.2.2 Kontrol Odağı.....	46
2.5.2.2.3 İçsel Motivasyon .....	47
2.5.2.2.4 Çalışma Değerleri .....	47
2.5.2.2.5 Merkezi Yaşam İlgisi.....	48
2.5.3. İşe Bağlılık Kavramını Etkileyen İşin Niteliğine İlişkin Faktörler .....	49
2.5.3.1. İşin Gerektirdiği Bilgi ve Yetenek Çeşitliliği.....	50
2.5.3.2. Görev ile Özdeşleşme.....	50
2.5.3.3. Görevin Önemi .....	51
2.5.3.4. İşin Sorumluluğu ve Etkileşim Seviyesi .....	52
2.5.3.4.1. Özerklik (Otonomi) .....	52
2.5.3.4.2. Geri Bildirim (Geri Besleme).....	52

2.5.3.4.3. Başkalarıyla İlişkiler.....	53
2.5.4. İşe Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	54
2.5.4.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı.....	54
2.5.4.2. Ücret Miktarı ve Sistemi .....	55
2.5.4.3. Çalışma Koşulları ve Çalışma Saatleri .....	55
2.5.4.4. Kariyer Olanakları .....	56
2.5.4.5. Yönetim Tarzı ve Yönetime Katılma Olanakları .....	57

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ MOTİVASYONU

<b>3.1. İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2.İŞ MOTİVASYONU İLE İLGİLİ TEORİ VE MODELLER.....</b>	<b>62</b>
3.2.1. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi.....	64
3.2.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	67
3.2.3. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	71
3.2.5. Mc Clelland'ın Başarı Motivasyonu.....	73
3.2.6. Süreç Teorileri.....	75
3.2.6.1 Koşullanma (Şartlanma) Teorileri.....	75
3.2.6.1.1. Pavlov ve Klasik Koşullanma Teorisi.....	75
3.2.6.1.2. Skinner'in Koşullanma (Şartlanma) Teorisi .....	76
3.2.7. Beklenti Teorileri .....	78
3.2.7.1. Vroom'un Beklenti Teorisi .....	78
3.2.8. İç Kaynaklı Motivasyon.....	79
3.1.9. Dış Kaynaklı Motivasyon.....	80
<b>3.3. İŞ MOTİVASYONU ARAÇLARI.....</b>	<b>81</b>
3.3.1. Ekonomik Araçlar.....	81
3.3.1.1. Ücret .....	82
3.3.1.2. Ekonomik Güvenlik .....	82

3.2.1.3. Maddi ve Manevi Ödüller .....	82
3.3.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları .....	82
3.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar .....	84

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ İŞE BAĞLILIK VE İŞ MOTİVASYONLARI ÜZERİNE ETKİ ARAŞTIRMASI**

<b>4.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI VE ÖN KABULLER .....</b>	<b>85</b>
<b>4.2. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM .....</b>	<b>85</b>
<b>4.3. KULLANILAN ÖLÇEKLER.....</b>	<b>86</b>
<b>4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ .....</b>	<b>86</b>
4.4.1. Araştırmanın Hipotezi.....	87
4.4.2. Araştırmanın Modeli .....	87
<b>4.5. UYGULAMALAR VE ANALİZ.....</b>	<b>88</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>102</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>105</b>
<b>EK 1: ANKET FORMU.....</b>	<b>112</b>
<b>EK 2: ETİK KURUL ONAYI .....</b>	<b>115</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 4.1:</b> Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular .....	<b>89</b>
<b>Tablo 4.2:</b> KMO ve Bartlett Testi .....	<b>90</b>
<b>Tablo 4.3:</b> Faktör Analizi .....	<b>91</b>
<b>Tablo 4.4:</b> Toplam Varyans Tablosu .....	<b>92</b>
<b>Tablo 4.5:</b> Duygusal emek davranışı, İşe Bağlılık ve İş Motivasyonun Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular .....	<b>93</b>
<b>Tablo 4.6 :</b> Duygusal emek davranışı, İşe Bağlılık ve İş Motivasyonun Ölçeği Cronbach's Alpha değerleri .....	<b>93</b>
<b>Tablo 4.7:</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analiz Bulguları.....	<b>94</b>
<b>Tablo 4.8:</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analiz Bulguları .....	<b>94</b>
<b>Tablo 4.9:</b> Yaşa göre farklılık analizi .....	<b>95</b>
<b>Tablo 4.10:</b> Gelir durumuna göre farklılık analizi .....	<b>96</b>
<b>Tablo 4.11:</b> Eğitim durumlarına göre farklılık analizi .....	<b>97</b>
<b>Tablo 4.12:</b> Korelasyon Analizi .....	<b>97</b>
<b>Tablo 4.13:</b> Duygusal emek davranışı ölçeğinin, işe ölçeği ile regresyon analizi bağıllık ölçeği ile regresyon analizi .....	<b>98</b>
<b>Tablo 4.14:</b> Duygusal emek davranışı ölçeğinin, işe bağıllık .....	<b>98</b>
<b>Tablo 4.15.</b> Araştırma sonucu hipotezlerin sonucunun değerlendirilmesi.....	<b>100</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Duygu Oluşumu .....	3
Şekil 1.2. Grandey Duygusal Emek Modeli .....	8
Şekil 2.1. İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve İşe Bağlılığa İlişkin Göstergeler .....	39
Şekil 3.1. Motivasyon modeli.....	52
Şekil 3.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları.....	83
Şekil 3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar .....	84
Şekil 4.1. Araştırma Modeli .....	87

## KISALTMALAR

E-Posta : Elektronik Posta

FoMO : Fear of Missing Out

GAP : Güneydoğu Anadolu Projesi

İş K. : İş Kanunu

SPSS : Statistical Package for The Social Science

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

www : World Wide Web



## GİRİŞ

Günümüzde meydana gelen ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik değişimler hizmet sektörünün çalışanlarından beklentilerine de farklı boyutlar kazandırmıştır. Hizmet odaklı örgütler daha çok müşteri memnuniyeti ile bağlılığı arttırarak her geçen biraz daha fazla büyüyen rekabet ortamında rakiplerine karşı avantaj sağlamak istemektedir. Müşteri memnuniyeti ise ancak örgüt hedeflerine nitelikli çalışanlarla sunulan kaliteli hizmet ile sağlanabilir. Kaliteli hizmet içirse çalışanlardan, örgütün beklentileri doğrultusunda hareket etmeleri ve sunulan hizmetlerin kişiler değişse bile hizmetin değişmeden aynı şekilde devam ettirilmesi istenilir. Çalışanlar, örgütün beklentilerini karşılamak için her ne kadar mental veya fiziksel olarak emek harcamış olsa da müşteri memnuniyeti ve bağlılığının sağlanması adına duygusal olarak da emek harcaması beklenmektedir. İşte bu aşamada duygusal emek kavramı ve alt boyutları devreye girerek çalışanlardan duygularının ve hissettiklerinin aynı olması ya da o duyguyu hissediyor gibi davranması istenilerek daha çok müşteri memnuniyeti ve bağlılığı sağlanacağı düşünülmektedir.

İşletmenin geleceğinde bağlılık kavramının önemi, personelin işini daha iyi yapması anlamında taşımaktadır, bağlılık ve performans arasında doğru bir orantının olduğunda bilimsel olarak araştırılmıştır. İşine bağlı personel mutlu, işine zamanında gelen, işini düzgün yapan ve gereksiz yere izin kullanmayan personel olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerdeki bu anlayışa sahip olan personelin işletmeyi pozitif yönde ileriye taşıyacağı öngörülebilir bir gerçektir. Nitekim tam tersi anlayışa sahip personel topluluğu sürekli değişken personel kitlesine sahip bir işletme profili oluşturacağından negatif yönde bir performans sergileyeceği de öngörülür. Henry Ford, “Fabrikalar mı alabilirsiniz, binaları mı yakabilirsiniz, fakat bana çalışanlarımı geri verirsiniz; bu işi yine aynen kurarım” (Henry Ford, 1906). Derken Ford personelin işlerine ne kadar bağlı olduklarını ve onların bilgi ve becerilerine duyduğu güveni ifade etmiştir. Burada işe bağlılığın ne kadar önemli olduğu vurgulanmakta olup adeta başarının kaynağı olarak görülmüştür.

Günümüz bilim insanları ve işletme ekonomistleri, modern işletme yönetimi anlayışına girişmekte, çalışan insanların nasıl mümkün olduğunca verimli ve verimli çalışabileceklerini bilimsel bir yaklaşımla araştırmaktadır. Burada ise devreye motivasyon

teorileri devreye girmekte olup, Maslow'dan, Mc Clelland'a birçok bilim insanının teorilerini ele alarak çeşitli teorilerle motivasyon kavramını, iş motivasyonu kavramına uyarlayarak işletme yöneticilerinin tutumlarından personelin duygu durumlarına kadar her türlü kuramı inceleyerek işletmenin tutumsal yaklaşımlarının başarıyla sonuçlanmasına odaklanılmaktadır.

Örgütün beklentileri sonucu ortaya çıkan duygusal emeğin iş motivasyonu ve işe bağlılık ile de bir etkileşim içinde olduğu akıllara gelmektedir. Duygusal emek davranışı sonucunda, örgütün beklentileri karşılanırsa iş motivasyonu açısından çalışanın üst yöneticileri/ amirleri tarafından takdir alabilir ve böylece çalışanın işine karşı olan motivasyonu artırılabilir. Çalışanın iş motivasyonunun artması ile daha istekli çalışmaya devam eden kişinin performansı sonucu ödüllendirilmesi ise işe bağlılığını arttıracak olup böylece hem örgüt hem de çalışan pozitif kazanımlar sağlayacaktır.

Araştırmanın amacı duygusal emek davranışının, işe bağlılık ve iş motivasyonu arasındaki ilişkisinin bizi nasıl sonuçlara ulaştıracağı görmektir.

Çalışmamız dört bölümden oluşmakta olup; birinci bölümde duygu ve duygusal emek kavramlarına, duygusal emek ile ilgili yaklaşımlara, duygusal emeğin alt davranış biçimlerine ve duygusal emeği etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde işe bağlılığın tanımı, bilim insanlarınca sınıflandırmaları ve bunların alt boyutları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise iş motivasyonu, motivasyonun çeşitleri ve motivasyonu etkileyen faktörler üzerinde durularak literatür araştırması tamamlanmıştır. Dördüncü bölümde ise hipotezler, anket ve araştırma verilerinin analizlerine yer verilerek araştırma tamamlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL EMEK

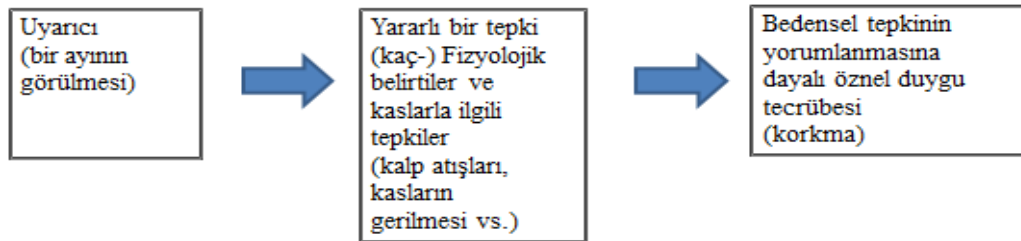
#### 1.1. DUYGU KAVRAMI

Hayatta bulunduğumuz dünyada karşılaştığımız durumlarla alakalı olumlu veya olumsuz olayların neticesinde ortaya çıkan hisler vardır, bu hisler duygu kavramı olarak adlandırılır. Kavramsal olarak sözlükte,

T.D.K' nun, duygu kavramı hakkındaki sözlükteki anlamı;

1. Duyularla algılama, his.
2. Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim.
3. Önsezi.
4. Nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği.
5. Kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik.” olarak belirtilmektedir.

Psikoloji biliminde duygu sözcüğü çeşitli şekillerde anlamlandırılıp ifade edilmiştir. Plutchik için duygu; his, itici kuvvet, davranış, fizyolojik değişimler ve kontrol etme gibi farklı noktalardan oluşur. Duygu, insan beyninin karmaşasında olduğu için ölçülmesi ve betimlenmesi zordur. Öte yandan, Crooks ve Stein'e göre yüzdeki ifadeler, ses tonu, tavırlar ve beden dilinin ise daha başka duyguların olduğunu ifade eder. Crooks ve Stein'e göre duygunun ortaya çıkışının bir süreci vardır. Crooks ve Stein duygu ifadesini yalnız ele almaz duyguyu ortaya çıkaran bir tetikleyici, fizyolojik bir tepki ve bu tepkiyle var olan duygu. Aşağıdaki Şekil.1.1'de de görüldüğü üzere “ayı” örneği bize göstermektedir.



Şekil 1.1. Duygu Oluşumu

**Kaynak:** Crooks ve Stein (1991: 361)

## **1.2. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI**

- Duygusal emek, çalışan personel ile müşteri arasındaki etkileşimler sonucu ortaya çıkmaktadır.
- Duygusal emek, karşıdaki müşterinin duygu durumunun değişmesi için var olan bir süreçtir.

Örgüt standartlarına göre alıcı konumundaki müşterilere aktarılacak duygular için personele eğitimi verilerek, standartlara uygunluk açısından, personel denetlenebilir olmaktadır. Müşteri memnuniyetini baz alan bir örgüt, oluşabilecek sıkıntılara karşı önceden çalışanlarını bu duruma hazırlayarak ivedi bir şekilde o duygu davranışını sergilemesini öğretmelidir. Bu durum için örnek verecek olursak eğer çalışanlar, müşterilere karşı kibar, anlayışlı, güvenilir, yüz ifadeleri ve pozitif duygularla her açıdan memnuniyeti sağlamaları iade ve değişim sürecinde güler yüzlü yaklaşımları o samimi bir şekilde güven vermeleri başarılı bir örnek teşkil edecektir. Çalışanlar, bu duygu davranışlarını içselleştirmedikleri takdirde duygu durumları farklılık gösterecektir. Duygusal emek kavramını nitelendirirsek şayet tiyatro örgütü, tiyatrodaki oyuncular ise çalışanları oluşturmaktadır.

## **1.3. DUYGUSAL EMEK İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR**

Literatür incelendiğinde duygusal emek kavramı ile alakalı dört yaklaşımı ele alınmıştır. Bunlar;

- Hochschild (1983)
- Ashforth ve Humphrey (1993)
- Morrisve Feldman (1996)
- Grandey (2000)

### **1.3.1. Hochschild Yaklaşımı**

Hochschild (1983) için, çalışanlar tiyatro oyuncularına gibidir. Tiyatro oyuncularına nasıl ki seyircilere doğal ve samimi bir oyun göstermeye çalışıyorsa hizmet çalışanları da

etkileşim içerisinde oldukları müşterilerine, iş rolleri gereği duygusal davranışlarını ortaya koymaları gerekmektedir (Hochschild, 1983).

Hochschild, “The Managed Heart” adlı kitabında duygusal emek kavramını ifade ederken; “örgütlerin, çalışanlardan bazı davranışları sergilemeleri isteğinden bahsetmiş ve bu davranışları yüzeysel rol yapma” (surfaceacting) ve “derinlemesine rol yapma” (deepacting) olarak iki kısımda ifade etmiştir.

Çalışanların o an için hissetmediği duyguları göstermesi yüzeysel rol yapmadır. Derinlemesine rol yapma ise, çalışanların ifade etmesi gereken duyguları o an için hissedip yaşamaya çalışmasıdır. Öyleki, derinden rol yapma, yüzeysel rol yapmaktan daha zordur.

Çalışanlar, bazı düşünceleri, canlandırmaları ve anıları kullanarak kendisinden beklenen duygu hâlini yansıtmaya çalışmaktadır. Neticede, yoğun duygular daha fazla rol yapmayı gerektirmektedir (Güngör, 2009:172).

Hochschild (1983), duygusal emek davranışının ortaya çıkması için gereken zemini ifade ederken;

- Çalışanlar, müşterilerle birebir veya telefon ile etkileşim hâlinde olmalıdır.
- Çalışanlar, müşteriler ile etkileşim içerisindeyken onların duygularını ön plana almalıdır.
- Çalışanların, müşteriler ile etkileşimlerinde örgüt yönetiminin kontrolü olmalıdır.

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

Duygusal emek, çalışanların hizmeti sunduğu anda örgüt tarafından istenilen duyguların yansıtılmasıdır. Ashforth ve Humphrey (1993), Hoshchild’in yaklaşımlarına ek olarak “içten ve samimi duygu” yaklaşımını ilave etmiştir. Duygusal emek, kendiliğinden oluşan davranışlara engel oluyor gibi görünebilir. Fakat içten ve samimi duygu, örgütün çalışandan sergilemesini istediği duygu davranışının gerçekmiş gibi hissedilmesidir. Örgüt yararına gelişecek bu davranış biçimine örnek verecek olursak, anaokulundaki bir eğitmen seçilirken onun merhametli, şefkatli, güvenilir olması, onun samimi ve içten duygu ile

çocuklara yaklaşımını sağlayacağı gibi bu davranış biçimini kolayca sergileyebileceği düşünülmektedir.

Çalışan yönetimi literatüründe duygusal emek için dört faktör vardır (Ashforth ve Humphrey, 1993).

1. Çalışanlar örgüt temsilcileridir çünkü müşteri ile onlar etkileşime geçer.
2. Çalışanlar ile müşteriler birebir etkileşim içerisindedirler.
3. Belirsizlik, hizmeti alan alıcılar tarafından oluşturulur.
4. Çalışan ve müşteri etkileşimi sırasında sözel ilişki kurulduğundan kısmen soyut bir etkileşimdir. Bundan ötürü hizmet kalitesi değerlendirilmesi müşteri için zordur.

Karşılıklı etkileşim esnasında bu dört madde, hizmet çalışanın davranışında büyük önem taşır ve bu davranış, müşterinin ürün ve hizmet ile ilgili düşüncelerinde ve duygularında önemli bir etkiye sahiptir.

### **1.3.3 Morris ve Feldman Yaklaşımı (1996)**

Gelişen dünya ve zamanın ihtiyaçlarını karşılayan örgütlerde, bütünsel düşünülüp bir ihtiyaç karşılanırken tamamen kaliteye odaklanılmaktadır, bu durumla birlikte çalışanlarında duyguları önemseneğe başlanmış, memnuniyet kalitesi de artırılmaya çalışılmıştır (Morris ve Feldman, 1996:986). Duygusal emek davranışı, çalışanlarla müşteri arası etkileşim, örgüt tarafından istenilen duyguların sergilenebilmesi için örgütün emek, planlama ve kontrolüdür. Morris ve Feldman'ın önemsedikleri konu, örgütün istediği duyguların gösterilmesinde, çalışanın sarf ettiği efordur. Duygusal emeğin gösteriminin kavramlaştırılması çok daha zordur. Bu bağlamda duygusal emek kavramını dört madde olarak ele alındığında;

a. Sergilenen duygu davranışının sıklığı: Çalışanın iletişim alanındaki müşteri sayısı ile örgütün istediği duygunun sıklığı doğru orantılıdır. Örneğin kanser servisinde çalışan onkolog doktor, viziteye çıktığında duygularını bastırıp, var olan durumu normalize etmesi gerekmektedir.

b. Sergilenen duygu davranışının gerekli oluşuna dikkat: Duyguların yaşanma sıklığı ve gösterme zamanı olarak iki boyutta incelenir. Etkileşimle birlikte duygu sıklığı da artacaktır. Örnek verecek olursak eğer, yoğun bir caddede var olan bir kurumsal mağazada çalışan bir satış temsilcisi, birçok müşteri ile etkileşim içerisindedir. Bu etkileşim daha önceden örgüt tarafından belirlenen duygusal emek davranışı onların nezih, sakin, anlaşılır, kibar, presentabl oluşlarını belirler ve etkileşim sonucu duygu sıklığında artırıcıdır.

c. Gösterilmesi gerekli duygu davranışlarının çeşitliliği: Örgüt tarafından personelden istenilen duygu davranış çeşitleri arttıkça personelin duygusal emek davranışı için harcadığı efor da artmaktadır. Örnek verecek olursak, öğretmenler bir dersi anlatırken sınıf içerisinde birden fazla duygu ifadesi yaşamak zorundadır. Coşku ve enerji vermek için canlı anlatmalı, otoriteyi kurmak için ise daha sert duygular ifade etmelidirler. Duygusal emeğin yoğunluğu tamamen duygu ifadesinin çokluğu ile doğru orantılıdır.

d. Duygusal Çelişki: Çelişki duygusal emek davranışı sergilenirken, örgütün belirlediği davranış tam anlamıyla sergilenemez. Örnek verecek olursak, bir araştırmacının bir konuyu anlatırken, anlatacağı konu kendi dini inanışlarına aykırı ise kendinden beklenen duyguyu tam olarak ifade edemeyişidir.

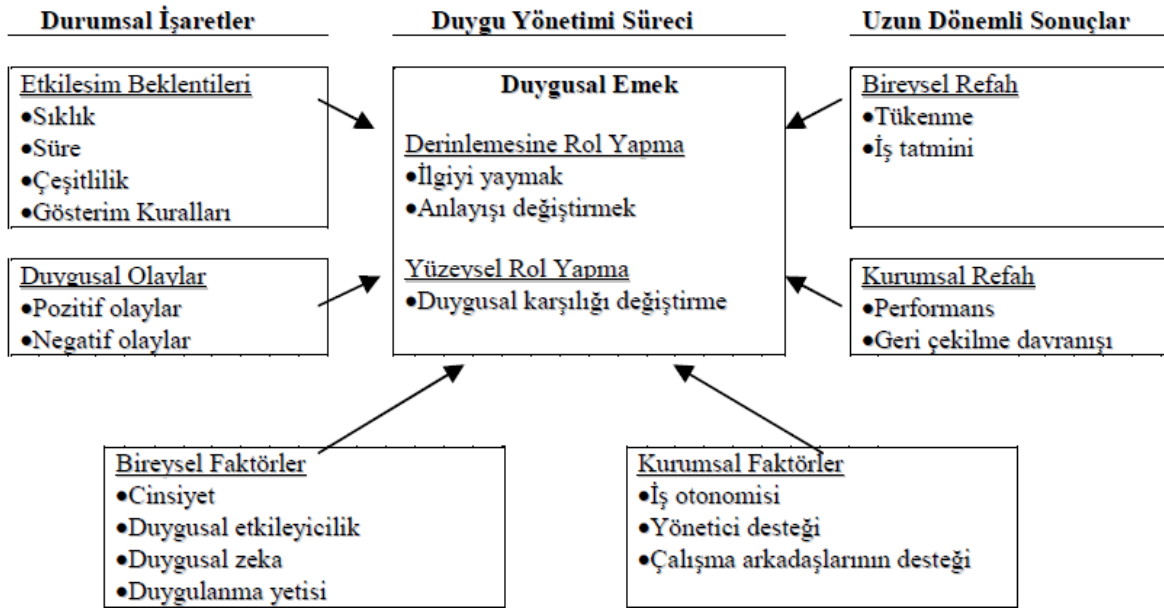
### **1.3.4 Grandey Yaklaşımı**

Duygusal emek araştırmalarında ortaya çıkan bir diğer yaklaşım ise Grandey yaklaşımıdır. Duygusal emek davranışını “duygu düzenlemesi” ifadesiyle açıklar. Duyguların düzenlenmesini ise, personelin deneyimlediği olumlu ve olumsuz duyguları dışa aktarımı ile ilgili süreçtir (Gross, 1998). Personel örgütün belirlediği kurallar çerçevesinde duygularını düzenler ve bunu müşteriyle etkileşimde iken yönettiği duygu durumu ile sergilemektedir. Duygu düzenlemesi iki grupta incelensek;, öncel odaklı ve tepki odaklı olarak ikiye ayrılır, çalışanın etkileşime geçmeden önce duygularını belirlemesi öncel odaklı, etkileşimden sonra duygularını belirlemesi ise tepki odaklı duygu düzenlemesidir. Öncel odaklı duygu düzenlemesinin ise dört aşaması vardır. Bunlar;

1. Ortamı Seçme: Olumlu ortamları öncelikli olarak tercih edip, olumsuz ortamların tercih edilmemesidir (Öz, 2007).

2. Ortamı Değiştirme : Çalışanın olumsuz duygu durumunu olumlu hale getirme isteği.
3. Dikkat Düzenlenmesi : Çalışan personelin yaşadığı olumsuz bir duygu durumunu daha önce yaşadığı olumlu duyguları düşünerek ortamda olumlu duyguyu oluşturma çabasıdır.
4. Bilişsel Değişim (Cognitivechange): Etkileşim halindeki personelin karşılaştığı durum olumsuz iken kazanç duygusu ile duygusal durumunu olumlu hale getirmesidir (Özkan, 2011).

Duygusal emek ile ilgili yaklaşımlar Grandey'e göre duygusal emek davranışını açıklayamamıştır. Grandey duygusal emek kavramı hakkında, duyguların ve davranışların organizasyonun belirlediği amaçlar yönünde düzenleme sürecidir. Duygusal emek kavramı günümüze kadar olan yaklaşımların birleşmesi ile açıklaması yapılabilir (Grandey, 2000, 84).



**Şekil 1.2** Grandey (2000) Duygusal Emek Modeli

**Kaynak :** (Grandey, 2000, 84)



## **1.4. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARI**

İlk duygusal emek davranışı tanımlarında; çalışan bir personel duygusal emek davranışını sergilerken Yüzeysel veya derinlemesine davranıştan birisini kullanmaktadır. Hochschild (1983)'dan sonra, Ashforth ve Humphrey (1993) bu iki davranışa ek olarak samimi davranış duygusunuda literatüre kazandırmıştır. Duygusal emek davranışları; Yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranıştır.

### **1.4.1. Yüzeysel Davranış**

Yüzeysel davranış, personelin müşteri ile etkileşim halindeyken duygularını hissetmeden duygularını ifade etmesidir. Aktarılan duygu ve hissedilen duygu farklıdır. Diğer bir ifadeyle, içsel olarak hissedilen duyguların gizlenmesidir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Hochschild (1983)'e göre, yüzeysel davranışı en iyi icra eden meslekler, diplomatlar ve oyuncularlardır. En kötü yüzeysel davranış duygu durumunu ifade edenler ise küçük çocuklardır. Uçak kabin görevlileri ile yapılan bir araştırmada, olumsuz bir durum yaşanılması halinde hosteslerin yolcuları sakinleştirmek amacıyla soğukkanlı olmaya çalıştıkları esnada aslında endişeli oldukları ve hatta yolcular kadar endişeli olmalarına rağmen yaşadıkları duygu durumlarını baskılayarak farklı duygu durumu ifade ettiklerini ortaya koymuştur. Yüzeysel davranış, genellikle çalışanların müşterileriyle etkileşim halindeyken, müşterinin isteklerinin çokluğu dolayısıyla mutsuz oldukları anlarda çalışanların müşterilerine karşı pozitif, kibar, nazik ve anlayışlı olup, olumlu duygu sergilemeleridir.

### **1.4.2. Derinlemesine Davranış**

Derinlemesine davranış, organizasyon tarafından belirlenen, ifade edilmek istenilen duygunun hissedilip, deneyimlenmesidir. Bu duygu davranış biçiminde çalışan, hissettiği duyguyu içtenlik ve samimiyetiyle göstereme çabasındadır. Derin davranış durumunda çalışanlar, istenilen duyguları ifade etmek için yoğun efor sarf etmektedir. Derinlemesine davranış, çalışanların organizasyonun istediği ve işin gereği duyguların ifadesinin bir ihtiyaç olarak düşünüp duygu durumunu tam anlamıyla hissetmeleridir. Hochschild, yaptığı bir araştırmada uçak kabin görevlilerine verilen eğitime değinmiş ve orada uçak

kabinindeki yolcuların kendi evlerine gelen bir misafir gibi değerlendirip ona göre davranmaları istenmiştir. Sebebi ise olumsuz bir durum karşısında görevlinin derinlemesine duygu davranışını sergilemesini sağlamak olarak görmektedir. Derinlemesine davranış, duyguların yoğun olarak hissedildiği bir durum olduğu için çalışanlar bu davranış biçiminde çalışma ortamlarında etkileşim anında olumsuz durumları kolaylıkla aşacakları bir gerçektir. Derinlemesine sergilenen davranışın, yüzeysel davranış ile arasındaki fark, yüzeysel davranışta müşteriye davranılması gerektiği gibi davranılırken, derinlemesine davranışta duygularıda bir orkestra gibi uyumlu hale getirip bir bütün halinde davranış biçiminde sunmaktır (Grandey, 2000: 97).

Hochschild, yüzeysel davranış için “hissettiğimizi gizleme, hissetmediğimizi hissetme” ifadesini söylerken derinlemesine davranış için “başkasıymış gibi davranmayı kolaylaştırarak başkalarını aldatmak kadar kendini aldatma” olarak söylemektedir (Çevik Tekin, 2021).

#### **1.4.3. Samimi (Doğal) Davranış**

Duygusal emek ile ilgili çalışmalar genel olarak yüzeysel ve derinlemesine davranış olarak ele alınmış olmakla birlikte çalışanın asıl ne hissettiği ile ilgili çok çalışılmamıştır. Ashforth ve Humprey 1993 yılında “Hizmet Rollerinde Duygusal Emek: Kimliğin Etkisi” adlı çalışmalarında, organizasyon tarafından çalışanların hissetmesi gereken duygular, gelen yeni duyguları ve hissettiği o anki duygu davranışlarını ifadeye hazır oldukları durum ise “samimi davranış” olarak tanımlanmıştır. Diefendorff, iki kısımda incelenen davranış kısmını üçe ayırmıştır, sebebi ise samimi davranış, doğal olarak içten gelen o an hissedilen ruh haline göre spontane gelişin durumdur, baskı ve yönlendirme olmaması bu davranış biçimini diğerlerinden ayırmaktadır (Andırsan, 2014).

Yüzeysel davranış psikolojik bir maske, derinlemesine davranış maske altındaki şekillendirilmiş duygular, samimi davranış ise maske altındaki o anki duygular olarak ifade edilebilir (Polatçı ve Özyer, 2015:134).

## **1.5.DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Duygusal emek davranışının ortaya çıkmasını sağlayan faktörler;

- Demografik,
- Kişisel ve
- Örgütsel faktör kavramları olarak ele alınmıştır.

### **1.5.1. Demografik Faktörler**

Çalışanların duygusal emek davranışlarının ifadelerine etki eden, bireysel faktörler vardır. Bu faktörler; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, maaş ve tecrübedir.

#### **1.5.1.1.Cinsiyet**

Hochschild, çalışma hayatının koşulların erkeklere nispeten kadınlarda duygusal emek davranışının daha fazla sergilemelerini beklemektedir. Hochschild'e göre kadın çalışanlar, iş hayatında duygularını kontrol etmede erkek çalışanlardan daha başarılıdırlar. Kadın çalışanlar iş hayatındaki olumsuzlukları bastırmada daha başarılı olduklarından sebep sonuç ilişkisinde tükenmişlik duygularının arttığı da belirtilmektedir (Erickson ve Ritter, 2001). Kadının yaşamdaki rolü ele alındığında; ev hayatı, annelik rolü, iş hayatında özverili oluşu, duygusal yaklaşımı, duygu iççiliği noktasından bakıldığında ise hemşirelik mesleği bu noktada ilgi çekici hale gelip araştırmalarda öncelikli sırada yer almıştır (Bolton, 2001). Öte yandan bugünün dünyasına bakacak olursak, hayatın her noktasında kadın çalışanlar bulunmakta ve duygusal emek davranışını en yoğun şekilde sergiledikleri görülmektedir.

#### **1.5.1.2.Yaş**

Hochschild, yaş kavramını ifade ederken çalışanın yaşı arttıkça duygularını kontrol etmesinin de o derecede aratacağını söylemiştir (Hochschid, 1983). Kruml ve Geddesise araştırmalarında gözlemledikleri sonuçlar; çalışanların yaşı ile duygularını kontrol etme becerisi arasında bir doğru orantı olduğunu beyan etmektedir (Krumland Geddes, 2000).

Bu araştırmaların zıddı ise hekimler üzerine yapılan bir araştırmada yaş faktörü ile duygusal emek davranışı ilişkilendirilememiştir (Oral ve Kōse 2011). Sağlık sektōründe sonuca ulaşılmış bu çalışmada, sadece bu sektōr baz alınarak ilişkilendirilmelidir.

### **1.5.1.3.Eęitim Dūzeyi**

Duygusal emek kavramı ile demografik faktōrlerin ilişki boyutu araştırılırken eğitim dūzeyinin daha az ele alındığı yani çalışmalarda daha az kullanıldığı ifade edilmiştir. Őncelikli olarak sağlık alışanlarında yapılan araştırmalarda sağlık çalışanlarının eğitim durumu ve duygusal emek davranışı arasında Őnemli bir farklılık olmadığı gōrūlmūřtur. İlerleyen araştırmalarda ise bu durumun sonuçları ortalama olarak aynı çıkmıştır.

### **1.5.1.4. Medeni Durum**

Duygusal emek davranışını etkileyen diğer bir demografik Őzellik ise çalışanların medeni durumlarıdır. Bir işletmede çalışan bekar, evli, çocuklu veya çocuksuz çalışan personelin bir organizasyon içinde duygusal emek davranışı içerisindeyken medeni durumları da davranış biçimi hakkında araştırma yapılırken baz alınmıştır. Duygusal emek davranışında demografik değişkenlerle ilgili olarak; eğitimciler ile alakalı 23 farklı okulda medeni durum faktōrünü duygusal emek davranışı üzerindeki etkisi incelenmiş, etkinin duygusal emek üzerinde kısmi bir etki yarattığı ancak Őnemsenecek bir etki olduğu gōrūlmūřtur.

### **1.5.1.5. Deneyim**

Deneyim, işletmede çalışan bir personelin Őęrendięi bütūn mesleki tecrūbesi o bireyin deneyimini gōstermektedir. Deneyimli alışanlar, mūřteri ile etkileşimlerinde işlerine daha vakıf oldukları için iř gereği davranışlarını doğru sergilemektedir. Avukatlarla ilgili duygusal emek davranışları üzerine yapılan bir araştırmada avukatların deneyimleri ve tecrūbeleri arttıķa mesleklerini icra ederken yaşadıkları stres ve baskı duygusunun azaldığı araştırmalar sonucu ortaya konulmuştur (Basım, 2016).

### **1.5.1.6. Maaş**

Hochschild'e (1983) göre organizasyon tarafından belirlenen duygusal emek davranışının sergilenmesi sonucunda elbette ki ücret karşılığında olması gerekmektedir. Çalışanı teşvik eden ücret çalışanlar üzerinde her zaman aynı etkiyi göstermeyebilir yine aynı şekilde çalışana verilecek prim ve ödüller de her çalışan için aynı etkiyi sağlamayabilir.

### **1.5.2. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörlere bakacak olursak; duygulanım, empati ve kendini uyarlamadır.

#### **1.5.2.1. Duygulanım**

Çalışan bir bireyin duygusal emek davranışı sırasında müşteri ile etkileşiminde duygusal emek davranışını sergilerken hatıralarıyla birleştirme yeteneğidir. Duygulanım olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım olarak ikiye ayrılmaktadır. Olumlu duygulanım sevinç, mutluluk gibi olumlu duyguları ifade etmekte iken olumsuz duygulanım ise öfke, şiddet eğilimi gibi olumsuz duyguları ifade etmektedir. Duygusal emek davranışı ile duygulanım arasındaki ilişkiye bakacak olursak eğer belirgin bir şekilde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmektedir.

#### **1.5.2.2. Empati**

Bir bireyin gündelik yaşamında, karşısına çıkan bireyi doğru anlayabilmek ve onun içinde bulunduğu durumunu çözebilmek için o durumu içselleştirmesi anlamına gelmektedir. Empati kavramı ile insanlar karşısındaki bireyleri daha iyi anlamaya çalışır, karşısındakinin bakış açısıyla düşünmeye başlar ve duruma göre de kendi davranışını kontrol eder ve yönetir. Bu temel baz alınarak empati kavramı ile duygusal emek kavramları arasında, anlamlı bir etkileşimden söz edebiliriz. Hochschild'e, "göre empati yeteneği, duygusal emek gerektiren işlerde önemli olduğunu belirtmiştir".

### **1.5.2.3. Kendini Uyarlama**

Bir organizasyon içerisindeki ikili etkileşimin ortama ve kişilere yönelik bir etki oluşturmak amacıyla duyguların yönetilip ifade edilmesidir. Ayrıca benlik duygusunun da kontrolü anlamını taşımaktadır. Yapılan araştırmalarda kendini uyarlama yeteneğini az olan bireylerde, görüldüğü üzere duygularını kontrol etme becerisi çok düşüktür. Bu durumdan dolayı çalışanların duygusal emek davranışını sergilenirken ciddi bir stres altına girdiği gözlemlenmiştir (Grandey, 2000). Daha farklı açılardan bakacak olursak duygularını kontrol etme becerisi düşük olan yani kendini uyarlama becerisi az olan çalışanlarda tükenmişlik duygusu daha az olmaktadır.

### **1.5.3. Örgütsel Faktörler**

Duygusal emek davranışını etkileyen kavramlardan bir diğeri ise örgütsel faktörlerdir. Bunlar duygusal davranış kuralları, otonomi ve sosyal destektir.

#### **1.5.3.1. Duygusal Davranış Kuralları**

Duygusal davranış kuralları bir örgüt içerisinde ikili ilişkilerde sergilenmesi gereken davranış standartlarıdır. Şöyle ki, organizasyon tarafından net bir şekilde belirlenmeyen davranış kuralları çalışanın duygularını sergilenmesinde belirsizliğe yol açabilir. İşletmede, duygu davranış kuralları net bir şekilde belli ise çalışan müşteriye karşı sorumluluklarını net bir şekilde yerine getirir ve işletmenin de kendisinden ne istediğini ne şekilde davranması gerektiğini bilir ve uygular. Tahmin edileceği üzere her işletmenin kendine has kuralları ve davranış biçimleri vardır. Bunlara değinecek olursak, duygusal emek yoğunluğu arttıkça çalışanın yüzeysel davranış seviyesinin de artacağı göz ardı edilmemelidir. Davranış kuralları standardizasyonu yapılırken bu nokta gözden kaçırılmamalıdır (Akbiyık, 2013).

#### **1.5.3.2. Otonomi**

Bir işletmede çalışan bir bireyin kendisine ve işine yönelik alabileceği kararlardaki serbestlik olarak ifade edilebilir. Hackman ve Oldman'a göre ise müşteri ile etkileşiminde vereceği kararların serbestlik derecesi olarak ifade edilmiştir. Duygusal emek ve otonomi

arasında bir ilişkiden bahsedecek olursak, sahip olunan otonomi çalışanın tükenmişliğinin kazanacağı ifade edilmiştir (Basım, 2005).

### **1.5.3.3. Sosyal Destek**

Bilindiği üzere normal yaşamda da iş hayatında da yardımlaşmak yükleri paylaşmak insanların stresini azaltmakta ve yaşam kalitesini arttırmaktadır. Yapılan bir araştırmaya değinecek olursak, Hochschild uçak kabin görevlilerinin birbirlerine yardım ettikleri zaman iş stresi ve kaygılarının negatif yönde ilerlediği görülmüştür.

İş hayatındaki bir çalışanın çevresinden alacağı olumlu destekler personelin verimliliğini ve işletmenin ise daha kaliteli hizmet vereceği ön görülmelidir.

## **1.6. DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI**

Duygusal emek davranışı kavramı ile ilgili literatür taramalarında birçok çalışma yapılmıştır, çalışmaların sonucunda duygusal emek davranışının sonuçları ise olumlu ve olumsuz davranış şekli olarak iki şekilde incelenmiştir.

### **1.6.1. Duygusal Emek Davranışının Olumlu Sonuçları**

Çalışanlar ve işletmeler gözünden duygusal emek davranışının olumlu sonuçlarına bakacak olursak, her ikisi açısından da maddi rahatlık olarak dönüt alındığı yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Bir işletmenin güler yüzlü personel ile samimi davranış sergilenmesi bu işletmenin satış yapabilme potansiyelini her zaman üst sırada tutmaktadır. Bu ise işletmenin maddi olarak büyümesi ve çalışanın ise prim ve maaş noktasında üst seviyelere çıkması anlamına gelmektedir. Duygusal emek davranışının olumlu ve pozitif yönde arttırmak; işletmenin ve personelin işe devamlılığını, işe bağlılıklarının karşılığını alabilmesi pozitif yönde ilerlemeye yön vermektedir (Eroğlu, 2010).

### **1.6.2. Duygusal Emek Davranışının Olumsuz Sonuçları**

Duygusal emek davranışı kavramının olumsuz sonuçları işletmelerden ziyade daha çok çalışanlar üzerinde etkilidir. Bir işletmede organizasyon tarafından belirlenen yüzeysel

davranış sergileyen çalışan belli bir süre sonra yapılan araştırmalara göre iş stresi, uykusuzluk, kendi duyguları ile çelişme gibi bir takım psikolojik rahatsızlıklarla karşı karşıya kaldıkları ifade edilmektedir (Grandey, 2000).





## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞE BAĞLILIK

#### 2.1. İŞE BAĞLILIK TANIMI VE ÖNEMİ

Filozof Freud, sağlık durumu iyi olan bir insanın özelliğini anlatırken bireyin iki önemli özelliğinden bahseder, bunlar ise sevmek ve çalışmaktır. Psikolojide öznel iyi oluş mutluluğu ifade etmekte iken öznel iyi oluş hali ise insanın ruh sağlığının pozitif olduğunu gösterir.

Bireylerin ruhsal durumu değerlendirilirken, ruhsal sıkıntısı varsa bunun erken teşhisinde öznel iyi oluş hali ise önemli bir araçtır. İnsanların psikolojik yaşantılarına baktığımızda ruh sağlıklarının etkilendiği alanlardan birisi ise iş yaşamlarıdır. Psikoloji araştırmalarında ve uygulamalarında iş yaşamını kapsayan alanın adı endüstri psikolojisidir. İş yaşamı incelendiğinde kazalar, tükenmişlik ve kardiyovasküler hastalıklara bakılırken, tam tersi olarak iş doyumunu örgütsel bağlılık ve motivasyon etkinlikleri alanlarında çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Lufthansa şirketi endüstri psikolojisinde yapılacak olan çalışmalar için personelin kapasitesini güçlendirmesine, iş yaşamlarına daha kolay uyum sağlamalarına yönelik ve bunlarla beraber performanslarını geliştirmelerini sağlayacak çalışmaların olması gerekmektedir. Buradan hareketle üzerinde durulacak konu iş yaşamında personelin kendini iyi hissetmesi ve yapacağı işleride iyi yapması anlamındadır.

Literatür incelendiğinde kişilerin iş hayatında tükenmişlik söz konusu ise bu durumun tam tersi işe bağlı olarak ifade edilmektedir. Öyleyse işe bağlılık kavramını tanımlarsak; organizasyonun belirlediği çerçevede, kişinin işle alakalı yapılması gerekeni gerçekleştirirken bu durumda etkin, istekli ve etkili olma durumudur. Kısaca ifade edecek olursak, çalışanın bir işi severek ve isteyerek yapması olarak ifade edilebilir. Tükenmişlik kavramı ise kişinin çalışırken yaptığı işte başarısız olma durumudur yıpranmış ve isteksiz durumudur.

İşe bağlılık kavramını biraz daha açacak olursak personelin kendi ve işinden tatmin olması, işine yoğunlaşması ve adanmalarıdır. Kısa bir süre değil sürekli olarak çalışmaya pozitif bir şekilde bakma halidir.

Henry Ford, “Fabrikalar mı alabilirsiniz, binaları mı yakabilirsiniz, fakat bana çalışanlarımı geri verirseniz; bu işi yine aynen kurarım”. Derken Ford personelin işlerine ne kadar bağlı olduklarını ve onların bilgi ve becerilerine duyduğu güveni ifade etmiştir. Burada işe bağlılığın ne kadar önemli olduğu vurgulanmakta olup adeta başarının kaynağı olarak görülmektedir.

Organizasyonların etkinliğinin devam etmesi için çalışanın iş gücüne sürekli ihtiyaç duymaktadır, bu iş gücünün devamlılığı başarı ve etkinliğin anahtarıdır. Bu sürekliliğin sağlanmasında ki en önemli etken personelin işe bağlılıkla çalışmasıdır. Üzerinde durulması gereken en önemli konu ise işe bağlılığı sağlanmış insan kaynağının var edilmesidir. Unutmamalıyız ki yaşadığımız dünyanın önemli bir unsuru da bağlılıklar oluşturmaktadır. Örgütler, çalışanı yetiştirerek, onları değerlendirerek, kariyer sahibi yaparak değerlerine değer, güçlerine güç katılabilmektedir. İşe bağlılıkla çalışan bireyler örgüt amaçlarını gerçekleştirirken kendi kişisel hedeflerine de varabileceğine inanmaktadır. Bu durum ne kadar zor olursa olsun işe bağlılıkla çalışan bir personel, kaynakları en verimli bir şekilde kullanarak işi başarma eylemine girmektedir. Tabii ek olarak örgütün bu durumu sağlayabilmesi için çalışanın motive edilmesi ve uygun bir ortamın sağlanması da gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık çalışan ve örgüt arasındaki bağı ifade etmektedir. Bu bağ ne kadar güçlü ise örgütsel performansı artı yönde etkiler ve olumsuz olarak nitelendiren işe geç gelme, işe gelmeme, kalitesiz hizmet gibi durumlarında önüne geçmektedir.

İşe bağlılık kavramı ile alakalı olarak Whyt tarafından 1956 yılında yapılan bir çalışmada; örgüte aşırı bağlı bir bireyin tanımı ve bu bağlılığın örgüte verebileceği zararlar üzerinde çalışmıştır. Daha sonraları ise ilgi odağı haline gelen örgütsel bağlılık konusunda çalışmaların neden arttığını ifade etmeye çalışacak olursak;

- Örgütsel bağlılık ile iş performansının doğru orantılı olması,

- Örgütsel bağlılık etkisinin işi bırakma da daha etkili olduğu,
- Örgütsel bağlılığın toplumdaki örnek davranışlar olarak nitelendirilmesi.

İşe bağlılık kavramı yüksek olan personelin, düşük olan personele göre daha iyi çalıştıklarını ifade edilmektedir. İşe bağlılık; örgütün bütün değerlerine, kültürüne, mantığına, ifadelerine, üretimine, normlarına, kalite anlayışlarına uygun biçimde davranma şeklindedir. Burada ince bir ayrıntıdan bahsedecek olursak; çalışanın örgütün verdiği bütün emirlere uyması olarak da anlaşılmaması gerekmektedir. Uyma kelimesi kavram olarak bir çalışan istemese bile verilen işi içine sinmeyerek de olsa yapmasıdır. İşe bağlılık çalışanın örgütün istekleri ve çıkarları doğrultusunda bir bütün içerisinde bir dışlinin parçası gibi hareket etmesidir. Yani örgüt ve çalışanın ortak paydadada özdeşleşmesidir.

Utrect ise bağlılık ölçeğini;

a. Yapılan işe istek duyma: Çalışanın bir işi yaparken en üst düzey performansla o işi yapması ve ona dayanabilmesidir.

b. İşe adanma: Örgüt içerisindeki çalışanlar tarafından işin anlamının ve amacının olduğuna inanmak, bununla birlikte işlerini özel görüp bundan gurur duymak anlamına gelmektedir.

c. İşe yoğunlaşma: Çalışanın işini yaparken tam anlamıyla adapte olması, zamanı fark etmemesi, yaptığı işten başka bir iş düşünmemesi ve çalışırken gayet mutlu olmasıdır.

### **2.1.1. İş Yaşamındaki Bağlılık Türleri**

İşe bağlılık kavramı personele birlikte değerlendirildiğinde, yapılan iş tanımını itibari ile bağlılık ve hedefleri sadece örgülle sınırlandırılmamalıdır. İş yaşamındaki bağlılıklar, kültürel ve bireysel kaynaklı değerler olabileceği gibi bazı durumlarda da şartlara ilişkin özellikler taşımaktadır. Örnek verecek olursak; işin işleyişindeki değişim nedeni ile kişinin iş kavramına yönelik bağlılık derecesi net bir şekilde etkilenir, mesleki bağ ise değişim neticesinde etkileşime yatkın değildir. Şöyle ki; meslek bağlılığının temeli kültürel bir bağlılık olduğundan, iş yaşamına yönelik bağlılık ise işin işleyiş özelliğini taşımaktadır.

Örgütler, iş yaşamını sürdürürken pek çok birleşenin etkisiyle bir araya gelerek varlıklarını sürdürmektedir. Örgütlerdeki üst düzey yöneticiler, işçiler, müşteriler, iş yeri sahipleri sendikalar örgütün parçaları olup hepsinin uyum içinde olmaları çok az rastlanan bir durumdur. Çalışan, bu faktörlerle birlikte ele alınınca değişkeni birden çok olan faktörlere bağlılık gösterebilir hale gelmektedir. İş hayatı gözüyle bakıldığında; örgütsel bağlılık faktörü ise bağlılık faktörleri arasında büyük öneme sahiptir.

Bununla birlikte; hedefler, ihtiyaçlar ve beklentiler personeldeki iş motivasyonun temelini oluşturmaktadır. Şöyle ifade etmek gerekirse; çalışan personelin, ihtiyacının, beklentilerinin ve hedeflerinin istenilenlere göre karşılandığı zaman örgüt için destekte bulunmuş olacak ve örgütün amaçlarını benimseyecektir. İşe bağlılığın, personelin davranış yapısının ifade edilmesinden ötürü önemli bir faktör olduğu söylenebilmektedir. Kısaca ifade edecek olursak; işe bağlılık kavramını iyi organize eden bir yapı, hem personeldeki kalıcılık faktörünü ve hem de katılım faktörünü sağlamış olacak ve kurumun ise ortak paydadaki amacına ilişkin gereken şekliyle yön vermiş olacaktır.

### **2.1.2. İşe Bağlılık Kavramı**

Bağlılık kavramı olarak günümüzde son zamanlarda önem kazanmış ve literatür taramalarında yer almış olmaya başlamış olsa da temeli ondokuzuncu yüzyılda atılmıştır. 1900' lerin başında Frederick Taylor bilimsel yönetim yaklaşımında; örgüt üyelerini rasyonel bir varlık olarak düşünerek, onları ekonomik bir varlık olarak görmüştür. Ücret olarak pozitif çıkar elde eden üyelerin, örgütte kalma eğilimi göstereceğini belirtmiştir. Aynı şekilde Fayol (1949)' un 20. Yüzyılda ortaya çıkan yönetim ilkelerinde de bağlılık kavramı mevcuttur. Fayol (1949), örgüt gayelerinin örgüt içerisinde, kişi ya da grupların menfaat çıkarları üzerinde olması gerektiğine ve bunun oluşması için ise örgüt hedeflerinin içselleştirilmesinin gerekmediğini belirtmektedir.” (Mowday vd., 1982). Bağlılık hakkındaki ikinci ilke ise, geleneksel olarak tanımlanan örgütsel bağlılık kavramının en önemli sonucu istikrarlı bir iş hayatının var olması ile ilgilidir (Mowday vd., 1982). Fayol (1949), görev süresinin, personelin iş gereksinimlerini doğru bir şekilde anlamalarını sağlamak ve işin doğru bir şekilde yerine getirilmesi için zaman tanıyarak süreklilik gerektiğini belirtmiştir. Weber (1947) ise direkt olarak bağlılık olarak çevrilen bir terimi

kullanmasa da, örgütlerin (bürokrasilerin) yapılandırılma şekilleri ve bürokratik örgütlenmenin doğru sonuçlar doğuracağını, örgüt hedefleri için rasyonel ve akılcı eylemler olabileceği konusunda işaret vermiştir. Amaçlarla bütünleşmeyi elde etmek için Weber (1947), resmi olan kuralların, hiyerarşik bürokrasilerdeki kariyer sahibi yapılarının, adil ve mantıksal olarak ödüllendirme modeline ihtiyaç olduğuna inanmaktadır. Aslında bu, günümüz literatüründe yayılmış olan örgütsel bağlılık kavramının anlamına benzemektedir. Weber (1947)'in hipotezlerindeki eksiklik ise, örgüt üyesinin şahsi yükümlülükleri ve aileye olan bağlılıklarını önemsememesinden kaynaklanmaktadır.

İnsanların örgütlerde mücadeleci olmalarını avantajlı bir kaynak olarak değerlendirilmesi ile birlikte işe bağlılık kavramı 1970 yıllarında çok yönlü olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalarda;

Becker, (1960) “ Bağlılık ifadesini, tutarlı faaliyet doğrultusunda yer almak için bir eğilim”,

Kanter, (1968) “ Bir kişinin duygusallık ve duygu fonunun ortama eklenmesi”,

Buchanan, (1974) “ Partizan, hedeflere ve değerlere duygusal bağlılık ve yalnızca kendi araçsal değeri dışında kendi menfaatini baz alarak örgütlenme”

Salancik, (1977) “Örgütteki çalışan personelin bağlı olduğu örgüte değil, davranışlarına bağlanması”,

Mowday, (1982) “Kişinin belirli bir organizasyonla olan özdeşleşmesinin görece gücü ve belirli bir organizasyona katılımı”,

Wiener, (1982) “Örgütsel amaç ve menfaatleri karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı ve bireylerin bu davranışları yalnızca doğru ve ahlaki bir şey olduğuna inandıkları için sergilemelerini”,

O'Reilly ve Chatman, (1986) “örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması”,

Meyer ve Allen (1991) ise “örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu, örgüt üyelerinin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış” şeklinde ifade etmektedir.

Yapılan ifadelerin bir sonucu olarak işe bağlılık kavramı: personelin örgütle özdeşleşmesi olarak tanımlanabilir (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974).

### **2.1.3. İşe Bağlılığın Önemi**

Globalleşme ile birlikte gelişen iş hayatındaki rekabetle, personel kavramının rolü, personelin katılım seviyeleri ve işe olan bağlılıkları gün geçtikçe daha fazla önemli hale gelmiştir. Hosmer (1996) “Günümüzde artan küresel rekabete ve gelişmiş teknolojik karmaşıklığa bağlı olarak şirketler bugüne kadarki işçilere, uzmanlara ve yöneticilere olan güvene çok daha bağımlıdır” ifadesini kullanarak öneminin altını çizmiştir. İşe bağlılığı, genel anlamda ifade edilecek olursak; iş yaşamı için emek sarfetme ve örgütte kalıcı olma isteği bu kavramı tanımlamaktadır.

Geçmiş dönemsel araştırmalar, örgütle özdeşleşen personelin daha çalışkan, üretken, sorumlu ve örgütsel bağlılık performansı olumlu yönde etkilediği öngörülmektedir. Bu ifadeye ilişkin olarak örgütsel bağlılık kavramı personelin davranışına etki yapan ve kurumsal performansı pozitif yönde artırma etkileri olan bir olgudur.

## 2.2.İŞE BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

### 2.2.1.İşe Bağlılığın Sınıflandırılması

İşe bağlılık kavramına bakıldığında bağlılık kavramının tutumsal ve davranışsal olarak iki temele dayandığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle personelin bağlılığının ortaya çıkmasının altında yatan neden tutumsal ve davranışsal etkileşimlerdir. Örgütsel bağlılık kavramı ; tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak iki yaklaşımla ele alınmıştır.

Mowday de bu kavramı, tutumsal ve davranışsal bağlılık ifadesi şeklinde iki yaklaşım olarak incelemiştir. Örgütsel bağlılık adı altında bu yaklaşımların tanımı çok iyi bir şekilde yapılmıştır (Mowday vd., 1982).

Tutumsal yaklaşım araştırmalar sonucunda işe bağlılık kavramının gelişmesine ve bu işe bağlılığın, davranışsal sonucuna katkıda bulunan ön koşulların tanımlanmasına bakarken (Buchanan, 1974), davranışsal yaklaşıma ilişkin yapılan araştırmalar ise, ilk sergilenen bir davranışın birkez daha tekrarlanmasını gerektiren koşulların oluşturulmasına kadar, bu davranışın değişimi üzerindeki etkilere kilitlenilmiştir (O'Reilly ve Caldwell, 1981).

## 2.3. İŞE BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

### 2.3.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel davranış kavramını araştıran araştırmacılar tutumsal bağlılık kavramı üzerine odaklanmıştır. İfade, bu açıdan bağlılık kavramını örgüt üyesi olan personelin bağlı bulunduğu örgütün değer ve amaçlarına sıkı sıkıya duygusal bağlılık oluşması, personelin hedef ve amaçlarını organizasyonun belirlediği amaçlar neticesinde oluşturmasıdır.

Mowday, tutumsal bağlılık kavramını “... bir kişinin belirli bir örgütün amaçlarıyla özdeşleştiği ve bu hedefleri kolaylaştırmak için üyeliği sürdürmeyi arzulaması olarak tanımlanmıştır”. (Mowday 1982). Bu tanımdan hareketle 4 farklı karakterizasyon ortaya çıkarmıştır:

- a. Örgütün belirlediği amaç ve değerlerinin özdeşleşmesi,

- b. Bu hedefler ve değerler ile örgüt için büyük çaba sarf etmek istemek,
- c. Örgütün hedef ve istekleri için örgütte kalıcı olmayı istemek,
- d. Bireyin amaçlarını gerçekleştirirken örgütün amaç ve hedeflerini yerine getirmesidir.

Literatür araştırmalarında tutumsal davranışla alakalı kabul ve beğeni görmüş olan;

- Etzioni
- Katz ve Kahn
- Wiener
- Mowday
- O'Reilly ve Chatman
- Penley ve Gould
- Argris' in sınıflandırmalarına yer verilmiştir.

Mowday'ın sınıflandırması; Mowday işe bağlılık kavramını tutumsal ve davranışsal şeklinde ikiye ayırmıştır. İfadeye göre;

a. Tutumsal bağlılık: Personel, örgütle kendisini bütünleştirmekte, örgüt gayelerini ise kişiselleştirmektedir. Örgüt çalışanı kişisel değerlerini, amaçlarını önemli görmeyip değiştirmekte ve oraganizasyon için kalıcı olma hedefindedir.

b. Davranışsal bağlılık: Yıllar boyu çalışan personelin işten ayrıldıkları zaman oluşabilecek problemlerden dolayı her zaman bir güvensizlik içerisinde olmasıdır. Bu nedenle örgütte sürekli kalmak istemektedir. Örgütten ayrılmak demek sağlanan tüm imkanların bir anda son bulması demektir. Bu nedenle var olanı bozmamak için bir kalma isteği her zaman vardır. Davranışsal bağlılıkta, sonuç olarak personel her zaman var olan davranışın tekrarlanmasını arzulamaktadır.

Mowday vd. (1982) bu iki bağlılık arasında dönüşümsel bir ilişki olduğunu söylemiştir. Bu ifadeye göre personel uyumlu bir davranış geliştirip bundan haz



duyduğunda tekrar bu davranışı geliştirip döngünün gerçekleşmesini sağlayacaktır (Meyer , Allen, 1991).

Etzioni'nin sınıflandırması; Etzioni, işe bağlılık kavramının temel nedeni olarak; organizasyon içerisindeki personelin üzerindeki otoritel güce bağlı olduğunu söylemiştir. Personelin organizasyona karşı tutumlarının bağlılık ifadesini oluşturduğunu söylemiştir. Etzioni örgütsel bağlılığı “ahlaki, hesapçı, yabancılaşmaya dayalı”olarak üç sınıfa ayırmıştır.

a. Ahlaki bağlılık: Örgüt içerisinde yer alan personelin örgüt amaçları ile kendini bütünleştirilmesi ve bu yönde kişisel amaçlar ortaya çıkarması olarak tanımlanır. Diğer bir ismi moral bağlılık kavramı olarak da ifade edilen ahlaki bağlılık kavramına sahip personel organizasyonla kendisini bütünleştirerek, organizasyonun gayelerini ve örgüt içerisinde işi daha önemli bulmaktadır.

b. Hesapçı bağlılık : Organizasyon ve personel arasındaki değişim olayına dayanmaktadır. Bu bağlılık ilişkisi alışveriş ilişkisi olarak gözükmektedir; çalışanlar, süreçte alacakları ödülü düşünerek örgütün istedikleri davranışları yerine getirmesi tutumudur.

c. Yabancılaşma olarak değerlendirilen bağlılık: Organizasyon üyesi olan personel, içsel olarak örgütte kalma isteği duymamasına rağmen çalışmaya zorlanmaktadır. Örgüt tarafından davranışları sınırlandırılırken, örgütte çalışma konusunda baskı altındadır. Fakat örgüt üyesi, bulunduğu örgüte karşı negatif duygu beslemekte ve yabancılaşmaya dayalı bağlılık oluşmaktadır.

Katz ve Khan'ın sınıflandırmasına göre; Katz ve Kahn (1977), örgütsel bağlılık kavramını oluşturan faktörlerin personelin örgüt içerisinde ki sorumluluklarını yerine getirirken kazanacağı ödüllerden kaynaklandığını belirtmiştir. Örgüt çalışanı, örgüt içindeki davranışları kapsamında, iç ödüller (anlatımsal) ve dış ödüllerle (araçsal) karşılaşır ve bağlılık bu kazanılan ödüller sonucunda oluşmaktadır. Bu bağlamda bakıldığında ödül bir motivasyon kaynağı olup ve örgüt çalışanlarında bağlılık oluşturmaktadır.

Wiener'in sınıflandırması;

Wiener (1982)' e göre bağıllık, örgüt çalışanlarının çıkarlarına ilişkin bir şekilde hareket etmek için özdeşleştirmiş normatif baskı toplamı olarak tanımlanmıştır. Çalışanların bağıllıklarını etkilemek noktasında istihdam, sosyalleşme ve seçim rolü olduğunu söylenmektedir.

a. Normatif (moral) bağıllık: Wiener (1982) bağıllık nedeniyle oluşan bir davranış kalıbının, bağıllığın kuvvetine göre aşağıdaki özelliklere göre şekillenmesi gerekmektedir.

- Örgüt amaçları uğruna yapılan kişisel özverileri yansıtmalıdır
- Çevresel kontrollerden uzak davranış sergilemeleri olmalıdır.
- Örgütle ilgili davranış ve düşünceler için zaman ayırarak örgüt ile kişisel bir alaka göstermelidir.

Bir personelin uzun süre çalışması bağıllığın göstergesi olarak yeterli gözükmeyip burada asıl olayın kişinin tüm yaşam değerlerinden daha çok örgütte kalma arzusu olarak bağıllık tutumu açıklanmıştır.

b. Araçsal bağıllık: Örgütte çalışan bir bireyin bağlı olduğu örgüte katkı sağlarken, örgütün ise üyesinin belirli ihtiyaçlarını karşılamasıdır. Kısaca, Wiener (1982) araçsal bağıllık kavramını üyelerin kendi çıkarları doğrultusunda, normatif bağıllık kavramını ise örgütün amaçları doğrultusunda açıklamıştır.

O'Reilly ile Chatman'ın sınıflandırması;

O'Reilly ile Chatman (1986) Örgütsel bağıllık kavramının, süreçleri, öncülleri ve sonuçları hakkında kesinlik kazanmış bir ifadenin var olmadığını ortaya koymuştur. O'Reilly ve Chatman (1986) örgüt üyelerinin psikolojik olarak örgüte bağlandığını belirtmiştir. Bu ifadeye göre örgüt üyesinin bağıllığı; örgütün amaçlarını benimseme ve içselleştirme seviyesine göre değişmektedir.

a. Uyum bağıllığı: Örgüt üyesi ile örgütün amaç ve hedeflerinin zaman içerisinde standartlaşmasıdır.

b. Özdeşleşme bağlılığı: Örgüt çalışanın değerleri ile örgüt değerlerini bütünleştirip, diğer gruplarla aktif iletişime geçip örgütle bütünleşmesi ve bununla gurur duygusunu yaşamasıdır.

c. İçselleştirme bağlılığı: Örgüt çalışanın tamamen derinlemesine davranış gösterip örgütün bütün koyduğu kurallara gerçekten inandığı için uyum sağlaması olayıdır.

Penley ve Gould (1988)'a göre;

a. Ahlaki bağlılık: İşe bağlılığın iki duygusal açısından birini temsil etmektedir. Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçların kabul edilmesi ve tanımlanması ile karakterize olur. Diğer bir ifade ile ahlaki bağlılık kavramına sahip örgüt üyeleri, örgütle kendisini içselleştirir ve örgütten kendini sorumlu tutmaktadır.

b. Hesapçı bağlılık: İşe bağlılığın araçsal ifadesini temsil eden bir değişim sürecine dayanmaktadır. Örgüt içerisindeki personelin, örgüte desteklerinden dolayı, ödül alma yönündeki beklentisi örgüt üyelerinin örgütlerine bağlılığını sağlamaktadır. Bu bağlılık neticesinde örgüt üyesi örgütten belirli oranda fayda elde eder ve bu faydalar sonucunda çalışanların işe bağlılıkları devam etmektedir.

c. Yabancılaşmaya dayalı bağlılık: Penley ve Gould (1988) yabancılaşmış katılımı zoraki yaptırımı olan askeriye, hapisane gibi yapıların içinde örgüt üyeleri ile nitelendirmiştir. Örgüt içerisinde yabancılaşmış kararlı yapıda olan personelin hareketsiz kalma tutumu yabancılaşmaya dayalı bağlılık olarak ifade edilmiştir. Daha net bir ifadeyle örgüt üyeleri işten ayrılmaktan dolayı ciddi ekonomik kayıplarının olacağını, alternatif iş bulmalarının zor olduğu düşüncesi, coğrafi göç ile ailelerin kaybedilmesinden dolayı endişe halinde olması yada çevresel baskı faktörleri nedeniyle örgütte kalmaktadır. Bunlardan ötürü yabancılaşmış bağlılık, örgütün isteklerini karşılamak amacıyla düşük beklenti ile örgüt üyeliğini korumak olarak gelişen olumsuz bir örgütsel bağlılıktır.

Chris Argyris'in sınıflandırması; Argyris (1998)'e göre ikili ilişkilerle açıklanacak kadar basit bir kavram olmaktan daha ziyade karmaşık ve farklı değişkenleri içerisinde barındıran bir kavramdır. Ekonomi, teknoloji, strateji gibi diğer etkenlerinde bağlılığın oluşmasında katkısı olduğunu söylemiş ve işe bağlılığı farklı bir perspektiften

değerlendirmiştir. Argyris (1998)'e göre işe bağlılık dışsal ve içsel olarak 2'ye ayrılmaktadır.

a. İçsel bağlılık: Çalışanlar birtakım faaliyetlerde bulunmayı kendilerinde bir sorumluluk olarak görüp, istekli olmalarını ifade eder. Bu bağlılıkta hedefler yöneticiler tarafından belirlenirken, sergilenecek davranışlar ve hedefler çalışan personel tarafından belirlenmesi içsel bağlılık olarak ifade edilir.

b. Dışsal bağlılık: Örgüt idarecileri çalışanlardan sadece kendilerinden istenen görevleri yapmalarını beklemektedir. Bu bağlılıkta çalışan personelin görüşü alınmamaktadır. Her türlü durumun tayini örgüt yönetimi tarafından gerçekleştirilmektedir.

Allen ve Meyer'in sınıflandırması;

İşe bağlılıkla ilgili Allen ve Meyer (1990) tarafından örgütsel bağlılık; duygusal, normatif ve devam bağlılığı sınıflandırması yapılmıştır. Bu üç bağlılık modelini açıklayacak olursak;

a. Duygusal bağlılık: Çalışan personelin yaptığı işe duygusal olarak bağlıdır (Meyer ve Allen, 1997). Bu, personelin işi ile bütünleşmesi anlamına gelerek bağladığı hissi duygular gelecekte bağlılığının daha da artacağını göstermektedir.

b. Devam bağlılık: Çalışan personelin başkaca bir alternatifinin olmaması anlamındadır (Meyer ve Allen, 1997). Biraz ifadeyi açacak olursak; çalışan personelin örgüte sağladığı katkılarının yok olacağı başka bir yerde sıfırdan başlamanın kendisine maliyetli olacağına inanmasıdır. Bu nedenle örgüt içinde varlığını koruyarak kar zarar dengesinde örgüt içerisinde kalmak istemesi durumudur (Meyer ve Allen, 1997).

c. Normatif bağlılık: Örgütün, personeli hakkında sadakatli olduğunu düşünmesinden kaynaklı personelin ahlaki değerlere sığınarak işe devam etmesidir. Meyer ve Parfyonova (2010), bağlılık kavramının personellerin tutum ve davranışları ile ilişkilendirmiştir. İşinden kuşku duyan bir personelin özveri ile çalışması beklenmez. Personelin bağlılık oranları arttıkça istifa oranı düşer ve oran artıkça işe bağlılık azalmaktadır.

Tutumusal bağlılık kavramı ile sınıflandırmaların değerlendirilmesi: Tutumusal bağlılık kavramı personelin kendini örgütle bütünleştirmesi ve şahsi değer ve amaçlarını örgüt menfaatine göre değiştirmekte ve örgütte kalma isteği içerisinde olmasıdır. Tutumusal bağlılık kavramı ile ilgili sınıflandırmalar sonucunda her ne kadar araştırmacılar bağlılık kavramını farklı sınıflandırmış olsalar bile temelde benzerlik göstermektedir.

Literatürde işe bağlılık incelenirken içerisinde en çok Allen ve Meyer (1990)'ın araştırmaları ilgi çekmiştir. Bu bağlamda duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere bu üç boyutu ön plana çıkmaktadır.

Allen ve Meyer (1990)'ın personelin amaç ve hedef bakımından örgütle olan ilişki boyutlarını düşünmeye yönelik davranışlarını belirleyen bir süreç olarak tanımladıkları duygusal bağlılığı;

Etzioni (1975) ahlaki bağlılık kavramı,

Wiener (1982) moral bağlılık kavramı,

Mowday vd. (1982) tutumusal bağlılık kavramı,

O'Reilly ve Chatman (1986) içselleştirme ve özdeşleşme bağlılık kavramları,

Penley ve Gould (1988) ahlaki bağlılık kavramı,

Argyris (1998) ise içsel bağlılık kavramı tanımlamıştır.

Allen ve Meyer (1990)'in işten ayrılma ile ilgili ekonomik kaygı farkındalığından kaynaklanan devam bağlılığını ise;

Etzioni (1975) hesapçı bağlılık kavramı,

O'Reilly ve Chatman (1986) uyum bağlılığı kavramı,

Penley ve Gould (1988) ahlaki bağlılık kavramı tanımlarına uymaktadır.

Ve yine aynı şekilde Allen ve Meyer (1990)'in normatif bağlılık kavramı ise Mowday vd.(1982)'nin davranışsal bağlılık kavramı içerisinde yer almaktadır. Mowday vd.(1982) işe bağlılığı tutumusal ve davranışsal olarak ikiye ayırmıştır. Allen ve Meyer

(1990) ise Mowday vd. (1982)'in araştırmasını baz alarak davranışsal bağlılık kavramını devam ve normatif olarak iki kısma ayırmış ve bağlılığı ise üç grupta incelemiştir. Bu açıdan düşünüldüğünde Allen ve Meyer (1990) ile Mowday vd.(1982)'in çalışmaları birbirini desteklemektedir. Aynı şekilde O'Relly ve Chatman (1986) çalışmasının Allen ve Meyer (1990) ile örtüştüğü söylenebilir. Uyum bağlılığı ile devam bağlılığı, özdeşleşme ve normatif bağlılıkla, içselleşme bağlılığı ile de duygusal bağlılık örtüşmektedir.

### **2.3.2. Davranışsal Bağlılık Kavramı İle İlgili Yaklaşımlar**

Örgütsel davranışçıların ifade ettiği tutumsal bağlılık kavramına ilişkin sosyo-psikolojik bir bakış açısıyla davranışsal bağlılık kavramını ortaya çıkarmıştır. Davranışsal bağlılık ise örgüt içerisindeki personelin örgüte uyum sağlama esnasında oluşturduğu ve eski tecrübeleri ile gelişen belli davranışlar göstererek örgüte bağlanmasını ifade etmektedir (Mowday vd., 1982).

Meyer ve Allen (1997)'e göre davranışsal bağlılık kavramı; personelin örgütte uzun yıllar çalışmasından kaynaklanan bir sorun ve bu sorunun üstesinden gelebilmesi ile alakalıdır ve davranışsal bir döngü ile tanımlanır. Personel örgütte bulunduğu zaman içerisinde kendisini haklı ve doğru gösteren tutumlar geliştirir.

Becker'in "Yan Bahis" Yaklaşımı; Howard Becker (1960), bağlılık kavramını, yan bahislerin birikimi neticesinde, örgüte olan üyeliğin devam etmesi için gerçekleştirilen davranışlar olarak ifade edip bu davranışların devamı durumunda ise bağlılığın oluşacağını söylemiştir.

Becker (1960)'e göre yan bahislerin oluşturulması çeşitli nedenlerle ortaya çıkmaktadır.

- Toplumsal kültür beklentileri,
- Emeklilik ve kıdem tazminleri gibi kişiselliği olmayan bürokratik düzenlemeler,
- Personelin yeni iş veya örgüte uygun olması için toplumsal kabul görmesi,
- Kişisel veya toplumsal koşullara uygun hayatı devam ettirme konusundaki endişeler,

- Aile ve toplum değerleri gibi iş dışı endişelerden kaynaklanmaktadır.

Bu itibarla örgüt üyelerinin kaybedecekleri değerlerin miktarı ve boyutu artıkça bağlılıkları artacak ve örgütte kalmaya devam edeceklerdir.

Davranışsal bağlılık yaklaşımlarına sonuç olarak baktığımızda; Becker (1960) ve Salancik (1977) bağlılığı ifade ederken her ikisi de personelin davranışlarının devam ettirilmesi ve tekrarlanması sonucu ortaya çıktığı söylenmektedir. Davranışların tekrarlanması konusunda fikir ayrılığı söz konusudur. Becker (1960)'e göre personel ekonomik endişe ve kaybetme korkusu sonucunda kaynaklanan bir davranışın devamlılığı ve tutarlılığını ifade ederken, Salancik (1977) bu tutarlı davranış ve devamlılığın personelin, psikolojik bağlılığı ve davranışsal bağlılığından kaynaklandığı söylemektedir. Ortak noktaları çıkar ilişkilerine dayalı bir bağlılığın ortaya çıkmasıdır. Bu yaklaşımların en büyük eksikliği belirlenen hedeflerin ve amaçların göz ardı edilmesidir, oysa ki bağlılık içsel ve dışsal birçok faktörle ilişkilidir.

#### **2.4. İşe bağlılık Kavramının Farklı Verimlilik Değerleri İle ilişkisi**

İşe bağlılık türleri ile işe bağlılık ilişkisinin dışında, işe bağlılık olgusunun personelin çalışmaları ile var olan teorik çalışmaların arasındaki ilişkileri incelemek için farklı çalışma ve verimlilik değerleri, davranış biçimlerinde işe bağlılık kavramına ilişkin değerleri ortaya koyacaktır.

##### **2.4.1. İşe Bağlılık Kavramı ve İş Doyumu**

alışan personelin performansı ve işi ile alakalı aldıkları sorumluluklar personelin yaptığı iş ile ilgili beklentisi ile orantılıdır. Bireyler iş hayatında hayalindeki işi yapan, asgari yaşamını gerçekleştirecek ücreti alan orta halli imkan ve istediği şartları bulabilen kısacası iş hayatı için isteklerinin bir çoğunu karşılayabilen personel şüphesiz hem maddi hem de manevi olarak tatmini yakalayabileceği için çevresi bakımından daha mutlu olacağı öngörülmektedir.

Tam tersi bir pencereden bakacak olursak istemediği bir işi yapan sürekli istediklerini reddedildiği bir ortamda çalışan personel ihtiyaçlarını karşılayamaz ve

hayatında olumsuz davranışlar içerisinde girerek hem iş hayatı hem de aile hayatı olumsuz yönde etkilenir. Özetle ifade ettiğimiz durum iş yaşamındaki personelin doyum yada doyumsuzluk durumları ile belirtilmektedir.

Bir başka ifade ile personelin iş yaşamındaki var olan işine karşı değerleri ve bu işten elde ettiklerinin sonucu personelin iş doyumunu belirtir. (Örücü; Yumuşak; Bozkır 2006, 44).

Bir başka genel ifade ile iş doyumunu, personelin iş hayatının ortaya koyduğu olumlu ruh hali olarak değerlendirilir (Güner, 2007, 50).

İş doyumunu, istenilen ile karşılanan değerlerdir. Farklı bir ifade ile personel on bin tl maaş bekliyor ve on bin tl ücret alıyor ise veya bin tl bekleyip, bin tl alıyor ise personel tatmin olur. İş doyumunu ise işe bağlılık kavramı bir işin farklı boyutlarına karşın personelin ifadelerini gösterirken bu ikisi arasında ortaya çıkan fark iş doyumunda personelin duygusal ifadelerini yansıtırken, işe bağlılık kavramında ise inançsal algılama gerçekleşmektedir (Karacaoğlu 2005, 57).

İş doyumunu özetle işini sevmek, işine bağlı olmak, iş ile özdeşleşmek kavramlarının birleşimi sonucu mutluluk ifadesi olarak belirtilebilir (Çalışkan 2005, 94). İşe bağlılık kavramı iş hayatındaki personelin yaptıkları ile ilgili oluşabilecek durumları ifade etmektedir. Yani kavramın alt yapısının ifadesi personelin faaliyetidir. (Blanch; Aluja 2010, 34).

İş ile alakalı pozitif değerler personelin isteklerinin oluşmasını sağlayabilmektedir. Eğer ki istekler gerçekleşir ise personelin iş doyumunu ortaya çıkacak ve böylece ” iş tatmini” kavramından bahsedilebilecektir (Rutherford; Boles; Hamwi et. Al. 2009, 107).

Bununla birlikte işine bağlı bireylerde iş tatmininin yüksekliği durumundan söz edilmektedir. İş tatminini, işe bağlılığın bir sonucu olarak ele alan Brown, işe bağlılıkla genel iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. İçsel ve dışsal tatmin faktörlerine olan etki de değişmemektedir.



Örneğin, işe bağlılık ve terfi memnuniyeti, ücret memnuniyeti ve işe bağlılık arasındaki ilişki diğer ilişkilerden daha güçlüdür. Genel olarak, işine yüksek düzeyde bağlı insanlar arasında iş tatmini fazla olduğu söylenebilir (Çakır 2001, 78).

#### **2.4.2 İşe Bağlılık Kavramı ve Performans**

Çalışan bireylerden ve birey gruplarından oluşan bir organizasyonun amacı belirli bir faaliyeti gerçekleştirmektir. Bu faaliyetler yerine bireylerin ve grupların kişisel organizasyonlarda toplanmasına izin verilir.

Grubun organizasyonel hedefler doğrultusunda yürüttüğü faaliyetler ise şirket adına gerçekleşmektedir. Söz konusu görevin bir birey tarafından ne kadar etkili, uygun ve olumlu bir şekilde yerine getirildiğinin bir ölçüsünde grup performansdır. (Jin 2009, 121).

“Türkçe'de "başarı" anlamına gelen başarı (TDK, 2010) grubun görev ve sorumluluklarını ne kadar etkin bir şekilde yerine getirdiğidir” (Çakır 2001, 79).

Performans kavramına farklı açılardan bakılabilir. Birincisi performans ölçümüdür. Performans ölçümü ile ilgili bireysel yada grup yükümlülükleri ve sorumlulukları olumlu veya olumsuz olabilir. Onları yerine getirerek, etkili veya sıradan sonuçlar üreterek işler ve çıkışlar ile performans kavramından bahsedilir. (Reio Jr.; Reio 2006, 76).

Bu olayla birlikte, bireysel veya kurumsal performans, performansın ortaya konulması yolu ile değerlendirilmektedir. Bir kişi veya grup, görevlerini veya sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirir; yüksek performans değerleri, organizasyonel hedefleri takip etmekten ve onları gerçekleştirmekten gelir. Aksi takdirde performans düşüşünden bahsedilir (Kahya; Selçuk 2009, 102).

Ayrıca, amaçlarına ulaşmak için bireylere verilen görevler sorumluluk açısından bireye ait verim, bu istikamette organizasyonun görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri örgütsel verim kavramını ortaya çıkarmaktadır (Scroggins 2008, 72).

Personelin iş ile olan psikolojik kimliği olarak lanse edilen işe adanmışlık, bazı araştırmacılar tarafından başarının kişinin benlik saygısının merkezinde yer aldığını, başarının benlik saygısını ne ölçüde etkilediği olarak kabul edilir. Vroom (1962), bir kişi iyi

performans nedeniyle benlik saygısının arttığını ve düşük performans nedeniyle benlik saygısının azaldığını hissettiğinde, işe bağlılığın ortaya çıkacağını savunmuştur (Kuruüzüm; Irmak; Çetin 2010, 184).

Operasyonel hazırlık; kuruluşun rekabet edebilirlik hedeflerine katkısı ve faydaları ve tüketici isteklerine zamanında yanıt vermesi açısından bir katalizör görevi görür. Buna istinaden örgütsel ve kişisel başarıyı da etkiler. Lakin, bu olay her zaman böyle olmayabilir. Bu nedenle, tüm görevlerde çok çalışan kişilerin iyi, işte daha az çalışan kişilerin ise kötü performans gösterdiği genellenemez (Karacaoğlu 2005, 58).

İşe bağlılık ile performans, performans ile iş arasındaki ilişki üzerine yapılan bir çalışmada işe bağlılık ve bağlanma arasında pozitif ve olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir. Vroom, işe alma iş yerinde gösterilen bağlılık ve performans seviyeleri arasında kuvvetli bir ilişki bulmuştur. Lawler (1982), performansın çalışanın üstlerinin değerlendirmesine dayandığını öne sürmüştür. Performansın, işe bağlılıktan etkilendiği belirtilmekle birlikte performans ve işe bağlılık arasındaki ilişkinin zayıf olduğu sonucuna varan çalışmalar da bulunmaktadır (Çakır 2001, 76).

Lawler (1988) ile Brown (1996) 'un yaptığı analizler, işe adanmışlığın performansı dolaylı olarak etkilediğini göstermekte, performans ve bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmektedir. Ayrıca işe adanmışlığın iş performansını olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir (Karacaoğlu 2005, 58).

Kendini işine adanmış bireyler ve gruplar bu nedenle işlerinin görev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirirler, bu da kendini işine adanmış bireylerin ve grupların performansının yüksek değerli ve olumlu olduğunu göstermektedir.

#### **2.4.3 İşe Bağlılık Kavramı ve Devamsızlık**

Devamsızlık, d. H. yapılacak işi gereken süre içerisinde tamamlayacak bir kişi veya grubun olmaması (Jensen, Mcintosh 2007, 127) , iş performansını ve bireyleri etkileyen önemli faktördür (Libet, Christopher, Pellegrin, 2001, 64). Bu açıdan bakıldığında devamsızlık, şirketlerin çözüm bulunması gereken sorunlardan biridir.

Devamsızlık iki şekilde değerlendirilir: bilinçli devamsızlık ve kendiliğinden devamsızlık (Cunradi; Greiner; Ragland 2005, 6). Bilinçli Devamsızlık; işteki kişi veya grubun hiçbir doğal neden olmaksızın gerekli zamanda sahada olmaması durumunda ortaya çıkan ve tamamen keyfi olarak yapılması gereken durumdur ve ciddi sonuçlara yol açabilmektedir (Gaziel 2004, 424).

Devamsızlığın başka bir türü, kendiliğinden devamsızlık, işin doğasına veya bir yabancıya atfedilebilen nedenlerle ortaya çıkan bir tür devamsızlıktır. Örneğin: İşyeri Hastalığı veya Kazası (Andren 2007, 12).

Bu tip, devamsızlıkta geçerli olan prosedüre göre iki bölümde kontrol edilir. Birincisi uzun süreli işe gitmemek, ikinci olarak kısa süreli devamsızlıktır (Protas 2008, 310). İlk tür kendiliğinden devamsızlıkta, devamsızlık kısa bir süre içindir ve iş programını aksatmadan veya çalışma programını kesintiye uğratmadan sürecin geçici bir rotasyonda devam etmesine izin verir. Ancak tip 2 doğal devamsızlığın uzaması nedeniyle alınması gereken önlemler uzun ve kapsamlı olmaktadır.

İşe bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi incelerken, devamsızlığın gerçek nedenlerinin neler olduğuna dikkat etmek önemlidir. Devamsızlıklarının nedenlerini tam olarak belirtmeden devamsızlık yapanların işlerine adanmadığı sonucuna varmak yanlıştır. Steel ve Rentsch, yaptıkları araştırma sonucunda, iş yükü fazla olan çalışanların daha az işe gelmediğini belirlemiştir. Bununla birlikte, Siegel ve Spirit ise işe bağlılık ve devamsızlık arasında bir ilişki bulamamıştır. Bu çelişkinin nedeninin devamsızlıkla ilgili yaklaşım farklılığından kaynaklandığı söylenebilir (Çakır 2001,81). Sonuç olarak; düşük devamsızlık, işe bağlılığın gerekli bir göstergesidir, ancak tek başına yeterli değildir (Karacaoğlu 2005, 58).

#### **2.4.4. İşe Bağlılık Kavramı ve Verimlilik**

Verimlilik, hizmet ve ürün çıktısının belirli bir fayda sağlamak için kullanılan girdiye oranı olarak tanımlanır (Monga 1999, 1). Verimlilik, bir bireyin, grubun veya kuruluşun bir sonuca varmak için elde ettiği girdiler ve kaynaklarla elde ettiği sonuçların

bir ölçüsüdür. Bireysel verimlilik, atanmış kaynaklar ve fırsatlar kullanılarak belirli bir zaman diliminde nasıl ve ne kadar iş yapıldığını göstermektedir (Çakır 2001, 171).

Verimlilik gerçekten bir hedefdir. Kişisel, örgütsel veya sosyal bir amaç olarak da kabul edilmekle birlikte etkinlik, bu hedefi benimseyenlerin çıkarlarına ve konumlarına bağlıdır. Sonuç olarak terime farklı anlamlar yüklediği tespit edilmiştir. Verimlilik kavramına, bir ekonomist sosyal düzeye yaklaşır, bir girişimci kâr açısından veya yapılan işi doğrudan ölçerek düşünür, bir mühendi ise işleyişi farklı bakış açılarından gördükleri için insanların verimliliğine önem vermekte ve algı farklılıkları oluşmaktadır. Benzer şekilde, verimliliğin ifadesi, endüstriyel gelişimin aşamaları ve kültürler arasında da farklılık göstermektedir (Yapar, 2006, 74).

Yukarıdaki tanımlardan da görebileceğimiz gibi verimlilik, organizasyonel hedeflere ulaşmak için kritik bir öneme sahiptir. Verimlilik faktörü, yapılan işin anlamına veya miktarına bağlıdır. Bu faktör üretimde kaliteli ve sağlam ürün üretimi kolaylaştırılabilirken, hizmet üretiminde ise müşterilerin ihtiyaçlarına uygun hizmetler sunarak verimlilikten söz edebilmektedir.

Verimlilik, işe adanmışlığın tek ve yeterli göstergesi olmasa da, verimli bir çalışma ortamının işe adanmışlık için sağlanan koşulları sağladığı söylenebilir (Çakır 2001, 172). Ayrıca, çalışanların işyeri faaliyetlerine sürekli veya geçici olarak katılmama durumunu planlı yada plansız olarak ifade eden devamsızlık oranıdır. İşi bitiren çalışan sayısında gecikme ve değişiklik ile işe bağlılık ilişkisinde negatif bir ilişki vardır. Diğer bir deyişle, işe bağlılık arttıkça devamsızlık, geç kalma ve işten ayrılma oranları azalmakta, aksi halde artmaktadır (Frone ; Rice 1987, 48).

## **2.5. İŞE BAĞLILIK KAVRAMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İşe bağlılığı etkileyen faktörlere yönelik iki yaklaşım vardır. İlki bireylerin benzersiz ihtiyaçları, değerleri ve özellikleri, yüksek düzeyde bağlantılı olmaları durumunda daha verimli olduğu ileri sürülmektedir. İkinci öngörüye göre, iş niteliği ve iş ortamının özellikleri bireysel niteliklerden daha etkili olmasıdır. Ancak, bazıları araştırmacılara göre, bu iki faktör grubunun etkileşim derecesi üzerinde sinerjik bir etkinin olduğu bildirilmektedir (Çakır 2001, 82).

Yukarıda belirtildiği gibi, işe katılımın etki derecesi ve etkileyen faktörlerin tam bir anlayışı ve ifadesi için çalışmada iki farklı yaklaşımın fikirleri dikkate alınmıştır. Bu görüşlere ek olarak, bireysel veya grup çalışmasına bağlılığı etkileyebilecek çevresel faktörler de sınıflandırmaya dahil edilmiştir.

### **2.5.1. İşe Bağlılık Kavramını Etkileyen Çevresel Faktörler**

Çevresel faktörler, bireyin içinde yaşadığı toplumun durumuyla ilgili sosyal faktörleri, kişinin kendi hayatını ve sevdiklerinin hayatını sürdürme ihtiyacıyla ilgili ekonomik faktörleri ve bu ihtiyaçtan kaynaklanan yasal faktörleri içermektedir.

#### **2.5.1.1. Toplumsal Faktörler**

Sosyal hayatın bir gereği olarak bireyler, içinde yaşadıkları toplumun hem yaşam tarzından hem de değerlerinden etkilenirler. Bu faktörlerin etkisi, bireylerde ev hayatından, iş hayatına, günlük yaşama kadar yaşamın her evresinde görülebilmektedir. İşe bağlılık ve sosyal faktörler arasındaki ilişki, bireylerin işlerinden edindikleri algılar, çalışmalarını sonucunda üstlendikleri rollerden kazandıkları prestij ve işlerinin sosyal değerlendirilmesi ile açıklanabilir. Çalışma hayatında iş etiği kurallarına uyum gibi (Knoop 1995, 647).

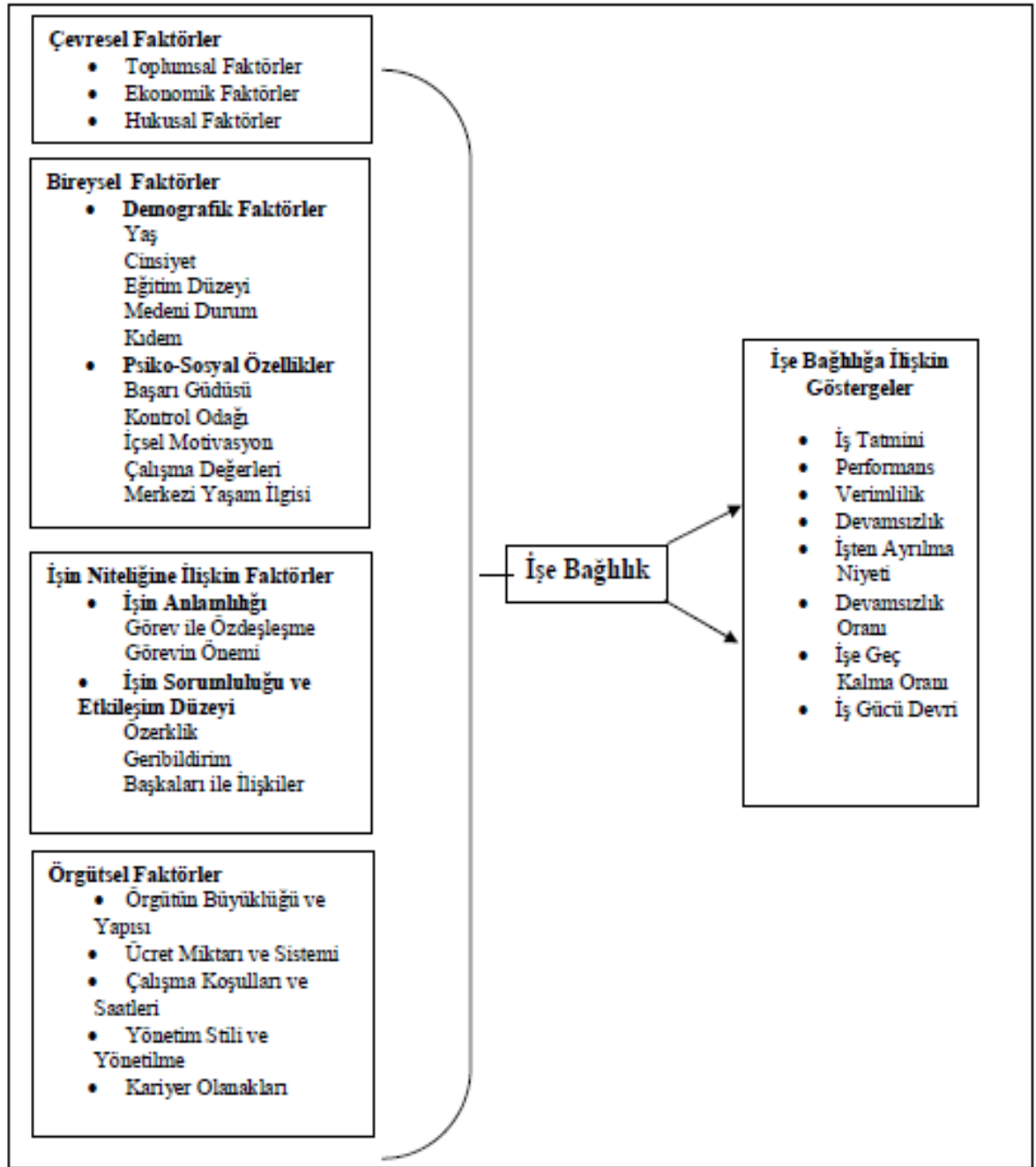
Toplumda çalışan bireylere saygı duyulur ve bu bireyler bir statü kazanmaktadır. Bu durumun farkında olan bireyler, işe bağlılıklarını artırabilecek ek iş motivasyonu geliştirebilirler. Ancak bireyin fazla çalışması, bireye karşı hissedilen olumlu duyguların aksine toplumda farklı düşüncenin oluşmasına da neden olur. Bu, kişinin para kazanma isteğinin bir belirtisi olarak algılanırsa, o kişiyi olumsuz etkileyebilir, kişinin işinden

ayrılmasına ve işe olan bağlılığının azalmasına neden olabilir. Bu açıdan bakıldığında, sosyal faktörler ve işe bağlılık ilişkisi, bireyin sosyalleşme arzusundan kaynaklanan motivasyonel bir durumdur.

#### **2.5.1.2. Ekonomik Faktörler**

Maslow, bireylerin ihtiyacını beş temel kategoride ele almış ve piramidin tepesindeki ihtiyaçlar (fizyolojik ihtiyaçlar), (öz farkındalık ihtiyaçları) olarak sınıflandırılmıştır. Bu ihtiyaçları düzenli olarak karşılanması halkın ekonomik gücü ile ilişkilendirilmektedir. İnsanlar bu ihtiyaçlarını karşılayabilir, üretebilir ve sürekli tüketecek ekonomi konusunda endişe duyuyor olabilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde insanlar arası, gruplar arası ve şehirler arası ekonomik rekabet tüm bu tarafları agresif davranmaya zorlamaktadır. İnsanlar ihtiyaçlarını gidermek için mali kaygı duyabilmekte ve bu konuda kendilerine iş yükümlülüklerinin farkında olarak çalışma şansı verilmelidir.

Ancak ücretli istihdamı engelleyen ekonomik faktörler, bu endişelerden uzak olanlar için tarafsız görünür çünkü bu durum onlar için hiçbir anlam ifade etmemektedir. İşe bağlılıkla alakalı diğer bir ekonomik faktör ekonomik krizdir. Ekonomik hayatın sürekli bir parçası olan ekonomik kriz, toplumsal alışkanlıkların dar boğazlara dönüştüğü, üretim ve tüketimin azaldığı bir dönemdir. Bu koşulların doğal bir sonucu olarak, bu zamanlarda iş bulma fırsatları daha da zorlaşır ve bireyler işlerine özel bir bağlılık hissetmeye başlamaktadır. Artan istihdam fırsatları ise bireyleri çalışmaya daha az bağlı hale getirmektedir (Zhang; Wei; Wei 2009, 199).



**Şekil 2.1.** İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve İşe Bağlılığa İlişkin Göstergeler  
**Kaynak :** Çakır 2001, 79

### **2.5.1.3. Hukuksal Faktörler**

Hukuki düzenleme, toplumsal yaşamı düzenleyen en önemli unsurlardan biridir. Yazılı toplum düzeni olarak da bilinen bu kurallar toplamı, sosyal hayatın birçok yönüne, bireylerin topluma karşı sorumluluklarını, çalışma hayatına ve insanların kendilerine karşı olan yükümlülüklerine ilişkin kuralları içermektedir. Hukuki faktörler çalışma hayatının da kurallarını içermektedir. Devlete ve insanlara karşı yükümlülükler, ekonomik yükümlülükler, iş ilişkileri, rekabet koşulları, işletmelerin çalışanlara karşı sorumlulukları, çalışanların işletmelere karşı yükümlülükleri gibi bir dizi hususu içermekle birlikte bunlara ygunluk için yasal yaptırımlar uygulanabilmektedir (Baba 1989, 184) .

İş kavramının çalışma hayatının bir parçası olduğu, işçi ve işveren olmak üzere iki amacı olduğu ve iş kavramının bu iki taraf arasındaki ilişkide gerçekleştiği dikkate alındığında, kanunlar, bahsi geçen ilişkinin düzenleyici dayanağını oluşturmaktadır. Yukarıdaki ilişkileri düzenleyen hukuk kuralları bazı kanunlar ile belirlenmiş olup, mikro anlamda ise iş sözleşmesi ile bu kuralların uygulanabilirliği sağlanmaktadır. İş sözleşmesi; işçi ile işveren arasındaki çalışma şartlarını, işin kapsamını, ödenecek ücretleri vb. açıkça belirlenmeli ve her iki tarafın da rızası alınarak tanzim edilen bir sözleşme olmalıdır. Bu sözleşme, karşılıklı hak ve yükümlülüklerle her iki tarafı (işveren ve çalışan/çalışan) bağlayıcıdır (Liu; Wang; Yuije et. Al. 2007, 162).

Bu sorumluluk ve onu destekleyen yasal yaptırımlar, bireyleri işlerine bağlılık göstermeye ve dolayısıyla sözleşmeye teslim olmaya zorunlu kılmaktadır. Bu, çevresel faktörler mevzuat ile çalışma yükümlülükleri arasındaki ilişkiyi açıklar (Love 1998, 99).

### **2.5.2. İşe Bağlılık Kavramını Etkileyen Bireysel Faktörler**

İşe bağlılık yükümlülüğüne ilişkin yasal yaptırımlar, bireyleri işine ve dolayısıyla işine adamaya ve teslim olmaya mecbur bırakmaktadır. Bu, çevresel faktörlerle ilgili mevzuat ile çalışma sorumlulukları arasındaki ilişkiyi ifade eder. İşe bağlılık kavramı bireyler arasında farklılık gösterdiğinden, “İşe Bağlılık Üzerindeki Kişisel Etki Faktörleri” başlığı altında bireysel demografik ve psikososyal özellikler araştırılacaktır.



### 2.5.2.1. Demografik Faktörler

Demografik faktörler başlığı altında; bireyin yaşı, eğitim durumu, cinsiyeti, medeni durumu, kıdemi faktörleri incelenecektir.

#### 2.5.2.1.1 Cinsiyet ve Medeni Durum

Kadınların ve erkeklerin işe yaklaşımı konusunda değişik bulgular vardır. Az sayıda çalışma, işyerindeki kadın ve erkeklerin psikolojik bağlılığını sistematik olarak incelemiştir (Karacaoğlu 2005, 58).

Bireysel işe bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişki, kadın ve erkeğin toplumdaki rolleri ve medeni durum cinsiyete göre incelenerek açıklanmıştır. Bu konudaki en önemli veriler "cinsiyet modeli" teorisini açıklamaktadır. Cinsiyet modeli teorisinde, bireylerin sosyalleşme süreçlerindeki rolü cinsiyete göre işle ilgili davranış ve tutumlardaki farklılıklarını inceler. Klasik görüşe göre toplumdaki erkek işçiler, kendilerini sistemin tek sabit unsuru ve aile gelirinin kaynağı olarak görülmektedir (Lorence 1987, 124).

Bu görüş erkeklere ek sorumluluklar yüklemektedir. Modelin sonuçlarından biri, ailevi sorumlulukları daha fazla olan erkek çalışanların işlerine daha bağlı olmalarıdır. Bu görüşün yanı sıra, evli erkeklerle ilgili birçok araştırma, onların evli olmayan erkeklere göre iş odaklı rollere finansal sorumluluk sebebiyle daha fazla bağlı olduklarını göstermektedir (Sioberg ; Sverke 2000, 249). Ancak kadın çalışanlarda durum erkek çalışanlara göre daha farklı ilerlemektedir. Anket sonuçları, sosyal sorumluluk sahibi kadın çalışanlar arasında mesleki kaygılarının düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ev içi ve ailevi sorumlulukları ağır olan kadınlar, genellikle işe bağlılıklarını etkileyen iş ve ev rolleri çatışmalarıyla karşı karşıya kalmaktadır (Çakır 2001, 109).

Öte yandan, eğitilmiş çalışan kadınlar, evdeki rollerini günümüz ekonomisinde ve toplumunda en önemli yaşam amacı olarak görmemektedir. Bu durumdaki bir kadın, sorumluluğu eşiyile ve hayatındaki diğer insanlarla paylaşması gerektiğine inanmaktadır. Bu bakış açısına göre ilgili çalışanlar daha fazla kariyer odaklı bir yaşam sürdürebilir, dolayısıyla iş bağlılıkları bu bağlamda pozitif yönde etkilenebilir Dominant (Al-Otaibi 2000, 215).

Aksine, araştırma aynı durumdaki bayan personelin işleriyle daha az meşgul olduklarını göstermektedir. Kadınlar üzerinde yapılan bir araştırma da bekar kadının, evli kadına göre daha yüksek kariyer beklentilerine sahip olduğunu sonucuna varılmıştır. Bu, problem, grubunun katılımını etkiler. Bir kişinin çocuk yetiştirme rolündeki durumu, kişinin işe katılım düzeyi açısından olumlu ve olumsuz durumun bir kombinasyonunu sergilemektedir. Moen ve Smith (1986) tarafından yapılan bir araştırma, küçük çocuklu kadın çalışanların, çocuksuz kadın çalışanlara kıyasla daha düşük psikoloji ile işe bağlılık düzeylerine sahip olduğunu bulmuştur. Kadınların toplumdaki rollerinin işe bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırma, rollerinin gerektirdiği sorumluluklardan bunalan kadın çalışanların işe daha az bağlı oldukları sonucuna varmıştır (Lorence 1987, 125).

Aksine, Saal (1978), bir erkeğin evli ya da bekar olmasının, iş ile meşgul olmasının önemsiz olduğu sonucuna varmıştır. Bielby ve Bielby (1984 ), çalışmasında küçük çocuk sahibi olan kadınlarla ile çocuğu olmayanların arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Kamu sektöründe çalışan kişilerin işe bağlılıklarını etkileyen toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin bir araştırma, insanların cinsiyetlerinin, işe bağlılıklarını etkilemediğini ortaya koymuştur (Al-Otaibi 2000,215). Rabinowitz'e göre ise erkek çalışanlar kadın çalışanlardan daha bağlı, ancak iş ve hizmet düzeyleri dikkate alındığında bu farkın ortadan kalkmaktadır (Karacaoğlu 2005, 59).

#### **2.5.2.1.2. Yaş**

Bireyin işe bağlılığını etkileyen bir diğer demografik faktör ise bireyin yaş grubudur. Çalışma ekonomisi teorisi, bir ülkenin 15 ila 65 yaşları arasındaki kişilerin çalışma çağındaki nüfusuna bakmaktadır. 65 yaş üstü kişiler istihdam edilmezlerse iş gücü piyasasının dışında tutulur (AÖF İşletme Ders Kitabı, 2009, 184). Bu özellikler, çalışanların genç, orta yaşlı ve yaşlı olmak üzere üç grupta taranmasına olanak tanır. Sofres (2002) yaptığı çalışmada, 840 kişiye başvurmuş ve bu uygulama sonucunda katılımın yaşla birlikte arttığını sonucuna ulaşmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler, 18 ila 24 yaş arasındaki kişilerin %51'inin işe bağlı olduğunu, 50 yaşın üzeri grubun ise %63 işe bağlılığa sahip olduğunu araştırmalar sonucu bulunmuştur (Süzer 2003, 36).

Çakır'a göre kariyerine yeni başlayan gençler, hayatta daha ilginç şeylerin peşinden gidebilecekleri ve eğlenebilecekleri için güçlü çalışma alışkanlıklarına veya işe bağlılığa sahip olmayabilirler. Ancak yeteneklerini belirlenen hedeflere ulaşmak ve başarı ve tanınma gibi iç motivasyonlarını tatmin etmek için kullanmak gençleri birbirine bağlayan faktörlerdir. Orta yaşlı ve daha yaşlı işçiler arasındaki iş değişiklikleri, önceki işleriyle karşılaştırma fırsatı olarak da hizmet eder ve işe karşı tutumlarını etkileyen bir faktördür. Buna ek olarak, bu yaştaki bireyler, orta yaşta iş değiştirme olasılıkları daha düşük olduğundan, psikolojik çevreleri hakkında daha iyimser bir algıya sahip olabilmektedir (Çakır 2001, 106).

Bu, orta yaşlı insanların gençlerden daha aktif katılımını sağlar. Ancak bu oran yaşlı işçi kadar yüksek değildir. Daha yaşlı çalışanların işe daha fazla bağlılık gösterdikleri düşünülmektedir. Genç çalışanların daha çok zengin olmak istemekte, daha az iş odaklı, eğlenen ve dolayısıyla işine daha az değer veren kişiler olduğu varsayılmaktadır. Lorence (1987), yaş ilerledikçe işe bağlılık seviyesinin yükseldiğini iddia ederken, Chanda ve Kaur (1987) ise bunu inkâr etmektedir. Örneğin, Lodahl ve Kejner tarafından yürütülen hemşire çalışması, bu değişkenler arasında bir ilişki bulmuş ve yaşlı hemşirelerin işlerine daha fazla bağlı olduklarını bulmuştur. Bununla birlikte, yaş ile işe katılım arasında bir ilişki olduğuna dair kesin bir sonuca varılamamıştır (Karacaoğlu 2005,58).

### **2.5.2.1.3. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi ve çalışma hayatına bakış, çalışma hayatından beklentileri etkileyen temel değişkenler arasındadır (Çakır 2001, 112). Eğitim düzeyi ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkiyi netleştirmeye yönelik çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Karacaoğlu 2005, 59).

Uzun bir çıraklığın risklerini ve masraflarını üstlenen ve küçük yaşta çalışma hayatına başlayan herkes, kalifiye eleman olarak eğitim alarak çalışma hayatına başlar. Bu insanlar için iş, sosyal olarak para kazanmaktan daha önemlidir (Orpen 1997, 521 ). Bu insanlar için bu, iş kavramına farklı bir bakış açısı anlamına gelir. Chadha ve Kaur'a göre, daha yüksek niteliklere sahip bireyler işe bağlılık ile ilişkilendirilir ve daha yüksek bilgi, işe

daha fazla ilgi gösterilmesine karşılık gelmektedir. Araştırmacılar, yüksek eğitimli çalışanların eğitim seviyeleri ile orantılı olarak fazla işte çalıştıklarını tespit etmiştir. Çünkü karar alma mekanizmalarına daha fazla dahil olabileceklerine inanılmaktadır (Chadha; Kaur 1987, 15).

Bu görüş, Lodhal ve Kejner'in çalışmaları tarafından da desteklenmektedir. Lodhal ve Kejner, yüksek performans gösteren bireylerin daha yüksek katılım oranlarına sahip olduğunu savunmaktadır. Bu görüşü destekleyen bir diğer bulgu ise daha eğitimli kişilerin karar verme sürecinde daha fazla söz sahibi olmaları ve dolayısıyla işlerine daha fazla bağlı olmalarıdır (Karacaoğlu 2005, 65).

Ayrıca araştırmacılar, eğitim düzeyinin işe adanmışlık değişkeninin belirlenmesinde hiçbir rolü olmadığını da çalışmalarında göstermiştir (Çakır 2001, 113).

#### **2.5.2.1.4. Hizmet Süresi**

Bir meslekte çalışmak için harcanan süreyi temsil eden kıdem, mesleğin de etkin bireylerin belirlenmesinde önemli bir faktördür. Bu varsayıma dayanarak, aynı mesleğe sahip bireylerin uzun süreli çalışması, insanların işe bağlılıkları üzerinde artan bir etkiye sahip olabilir.

Çakır, March ve Simon, araştırmalarının uzun süreli çalışanların kısa süreli çalışanlara göre işlerini daha iyi algıladıklarını gösterdiğini vurgulamaktadır (Çakır 2001, 115). Sharma ve Sharma (1978) tarafından mühendisler üzerinde yapılan bir araştırma, 10 yıllık mesleki deneyime sahip mühendislerin, 5 yıllık mesleki deneyime sahip mühendislere göre işlerine daha fazla bağlı olduklarını bulmuştur (Al-Otaibi 2000, 25). Bununla birlikte, çoğu çalışma bu varsayımı her zaman doğrulamamaktadır. Örneğin Lodhal ve Kejner (1965) tarafından yapılan çalışmada bu değişkenler arasında ilişki bulunmamıştır (Karacaoğlu 2005, 59). Kıdem ve işe bağlılık ile ilgili çalışmalar tutarsız olduğundan bu kavramın farklı değişkenlerle birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede ilişkilerin yönü ve kuvveti daha iyi anlaşılacaktır (Çakır 2001, 12).

### **2.5.2.2. Psiko-Sosyal Faktörler**

Psikososyal faktörler, bireyin işe bağlılığını etkileyen kişisel faktörlerden biridir. Başarı motivasyonu, kontrol merkezi, içsel motivasyon, hayattaki merkezi ilgi ve iş değeri kavramları incelenmektedir.

#### **2.5.2.2.1. Başarı Güdüsü**

Başarı motivasyonu, insanları mükemmellik için çabalamaya iten faktör olarak tanımlanır (McClelland 1961, 126). Başarı motivasyonu, bireyde yüksek veya düşük olmasına bağlı olarak bireyin psikososyal bir özelliği olarak kabul edilir (Çakır 2001, 117). Bu motivasyonlara sahip insanlar, kişisel ve profesyonel hedeflerine karşı istekli ve vicdanlı olmaya ve zorluklara göğüs germeye daha yatkındır. Bu nedenle, performans motivasyonu söz konusu olduğunda mükemmellik, kazanma ve içsel bir başarı duygusu çok önemlidir. Başarı ihtiyacı, bireylerin başarıyı nasıl algıladıkları ve gerçek mesleki başarılarını nasıl artırdıkları konusunda önemli bir faktördür (Kaya, Selçuk 2007, 176). Başarılı olmaya kararlı ve başarısızlıktan korkan insanlar, başarılı olmak için daha fazla motive olmaktadır. Başarılı olmak için düşük motivasyona ve güçlü bir başarısızlık korkusuna sahip kişilerin başarmak için düşük motivasyona sahip oldukları da söylenir. Bu şekilde çalışan performansına yönelik motivasyon düzeyi, çalışanların performans gösterme istekliliğini ortaya koymaktadır (Güner, 2007,38).

Başarıyı sağlayan bireylerin özellikleri,

1. Kendini başarılı hissedemeyen insanlar, başarı ile empati kurdukları için işte daha iyi performans gösterirler.
2. Üstlendikleri işin başarılı olma ihtimalini belirterek amaçlarını belirtirler.
3. Çalışmasının sonuçlarından kişisel olarak sorumlu hissederler.
4. Çalışmalarının sonuçlarını görmek isterler.
5. Çok fazla enerji ve coşkuyla çok çalışırlar.

6. Başarılı insanlar başarıyı önemli bir ihtiyaç olarak görürler, kendilerini geliştirmek, başarıya ulaşmak ve ihtiyaçlarını karşılamak için çok çalışırlar, başkalarının dikkatini çekmekten ise kaçınırlar.

7. Başarılar, başarı veya başarısızlık için net kriterler isterler.

Yapılan bir araştırma, başarı motivasyonu yüksek kişilerin ilgi alanlarına uygun işleri daha çekici bulduklarını sonucuna varılmıştır (Güner, 2007, 39).

#### **2.5.2.2.2 Kontrol Odağı**

Sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde yapılandırılan ve bir kişilik özelliği olarak tanımlanan kontrolün yörüngesi kavramı ilk kez 1954 yılında Rotter tarafından kullanılmış ve 1966 yılında “kontrol yörüngesi/kontrolün yörüngesi” terimini ortaya atmıştır. ” Rotter’e göre birey, herhangi bir davranışı ile ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz durumun söz konusu davranış nedeniyle olmadığına inandığında, bunun şans, fırsat, kader ve çevresindeki diğer insanların ya da karmaşık olduğu için tahmin edilemeyen diğer güçlerin kontrolü altında ve onların etkisiyle meydana geldiğini kabul etmektedir” (Çakır 2001,123).

Olayları bu şekilde yorumlayan bir kişinin dış kontrol yeri vardır. Birey, olayların kendi davranışlarının veya özelliklerinin bir işlevi olarak meydana geldiğini kabul ettiğinde, içsel bir kontrol odağına sahip olduğu söylenir. Çalışma ortamında iç ve dış kontrol yerleri olan kişilerin davranışlarındaki en belirgin farklılıklar iş tatmini, işe bağlılık ve motivasyon alanlarında görülebilir. İşlerinden daha memnunnlardır ve işte daha uzun süre çalışmaktadırlar. "Spector (1988), kişilik değişkenlerinin işyerindeki davranışları anlamada önemli bir rol oynadığını öne sürüyor". Kontrol yörüngesi, doku ortamları ile ilgili çeşitli çalışmalarda ve çalışmalarda en önemli kişilik değişkenlerinden biridir (Kuruüzüm; İrmak; Çetin 2010, 187). Benzer şekilde, Andrisani ve Netsell'in çalışmasında da Spector'un ulaştığı sonucuna varılmıştır. Renn ve Vanderberg (1991), içsel kontrol odağına sahip kişilerin, dış kontrol odaklı kişilere göre işten ayrılma ve devamsızlık niyetlerinin daha düşük olduğunu bulmuşlardır (Güner 2007, 42).

### **2.5.2.2.3 İçsel Motivasyon**

Motivasyonu içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde incelemekte, Herzberg v.d. 'ikili faktör teorisi' motivasyona dayanmaktadır (Çakır 2001, 128). Bu teoriye göre iki farklı motivasyon vardır: memnun olduğunda iş tatmini artar ve tatmin olmadığında tatminsizlik oluşur ve bunlar birinci dış etkenlerdir. İkincisi motive edici (içsel) faktördür. Motivatörler; başarı, tanınma, işin kendisi, ilerleme fırsatları, sorumluluk ve yetki motivasyonlarından oluşur (Güner, 2007, 43).

İçsel motivasyon, bir görevi tamamlamaktan elde ettiğiniz yüksek memnuniyettir. İçsel motivasyon, çalışanların finansal ödüller dışındaki nedenlerle motive edildiğinde ortaya çıkmakta ve yüksek benlik saygısı, kişisel gelişim ile başarı duygusu oluşmaktadır. Quigley ve Tymon 'e (2006) göre içsel motivasyon, doğrudan işten kazanılan olumlu ve değerli deneyimlere dayanmaktadır. Bu olumlu deneyimler, çalışmalarımız yoluyla kişisel coşkuyu, bağlılığı, alaka düzeyini ve enerjiyi canlandırmamızı sağlar. Futrell (1977), yüksek düzeyde tatmin, bağlılık ve motivasyonun yönetici çıktılarını iyileştirdiğini ve çalışan devrini azalttığını belirtmektedir (Kuruüzüm; Irmak; Çetin 2010, 188).

Gorn ve Kanungo, içsel ve dışsal güdülerin işe adanmışlık üzerindeki etkilerine ilişkin bir çalışmada bu konuyu netleştirmeye çalışmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, hem içsel hem de dışsal olarak motive olmuş bireylerin yüksek iş doyumuna sahip olduklarında, dışsal olarak motive olmuş bireylere göre işle daha fazla bağlılık gösterdiğini görülmüştür. Bu nedenle, içsel motivasyonun işe bağlılığı etkileme gücü, dışsal motivasyondan daha yüksektir (Çakır 2001, 134).

### **2.5.2.2.4 Çalışma Değerleri**

İş değerlerinin, iş rollerinin geliştirilmesi, anlaşılması ve ayarlanması hakkında önemli bir bakış açısı kurumsal değerler olarak tanımlanabilir; hareketler, eğilimler, yargılar, durumlar ve nesnelere ve karşılaştırmaya rehberlik eden inançlar veya standartlardır (Kuruüzüm; Irmak; Çetin 2010, 189). Doğuştan, mensubu olduğu ve varolduğu toplumda işin değerleri, bunlar sosyalleşmesinin sonunda öğrenilen değerlerdir (Ergenç 1982, 117).

Araştırma değerleri iki kategoride ele alınır: amaçsal yaklaşım ve araçsal yaklaşım. Amaçsal yaklaşım: kasten, kasıtlı, planlı yaklaşmak; işi bir hedef olarak görme, boş zamanlarda bile çalışma oryantasyon, işten zevk alma, işte başarı, işin ve işin değerlendirilmesi vermektedir. Öte yandan araçsal yaklaşım ise insanın yaşamını sürdürmeyi amaçlayan eserdir. Maddi çıktı sağlamanın bir yolu olarak ele almak gibi maddi önlemler ilk sıraya konulması yaklaşımıdır. Görüldüğü gibi, işin ve bireysel çalışmanın değerlendirilmesi bilinçli bir yaklaşıma dayanmaktadır, kasıtlı görüşler iş etiği ile ilişkilidir, iş etiği bir faydadan ziyade bağımsız bir değer olarak sunulmaktadır. Çalışanın iş ahlakı yüksekliği, işe ayrılan zamanı boşa harcamak yerine, iş üretkenliği ve emek şeklinde dönüşümüdür ve kazanmayı teşvik eder. Çalışmaya pozitif bir yaklaşım sergiler (Stöber, Seidenstücker, 1997, 1084).

Kasıtlı eylem, batı toplumlarında "Protestan iş ahlakı" olarak tanımlanır. Siegel (1983), Protestan iş ahlakını işyerinde tutum, eylem ve inançlara rehberlik eden yönergesi olarak tanımlar (Güner, 2007, 43).

Protestan çalışma etiğine göre, iş maddi faydalar sağladığı için değil, kişinin zamanını en iyi şekilde değerlendirmesini sağladığı için değerlidir. Arap toplumlarında çalışmanın değeri üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında Kuran'daki hadislerde bahsedilen çalışmaya bağlılık, üretkenlik ve işbirliği ilkeleri vardır. Hz. Muhammed'in söz ve fiillerinde vurgulanmıştır (Çakır, 2001, 135).

İşe ve çalışmaya pozitif bir tutum sergileyen iş değerleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Yukarıdaki cümlelerden bir ilişki olduğu açıktır. İş değeri, dolayısıyla iş etiği, işe bağlılık düzeyi yüksek olan kişilerin de yüksek niteliklere sahip olması beklenir.

#### **2.5.2.2.5. Merkezi Yaşam İlgisi**

Bireyin, gerçekleştirilen bir faaliyetin yaşamındaki konumu ve yeri ile ilgili durumu merkezi hayatı ilgi olarak bilinen merkezi hayati ilgi kavramı ilk olarak Dubin tarafından önerilmiştir. Daha sonra işe adanmışlık, işe adanmışlık araştırmaları için bir başlangıç noktası haline gelmiştir. Dubin, çocukluktaki sosyalleşme sürecinin hayattaki temel



kaygılardan biri olduğunu savunur. Sanayileşmenin toplumdaki deneyim ve etkilerinin bir sonucu, değiştirilebileceğini gösterir. Bir kişi çocukluğundan çalışma hayatının başlangıcına kadar sosyal aktivitelere ve ilişkilere odaklanmaktadır.

Mesleki yaşamında, hayata olan temel ilgisi, edindiği deneyimlerle çeşitli alanlarda olmaktadır. Sanayileşmenin ilk yıllarında insanların çalışma hayatı giderek daha rahat hale gelmiştir. Dubin'e göre, günümüzde çoğu çalışan işleriyle ilgilenirken, görünmediklerini söylemektedir. Çalışmalar göstermiştir ki iş ve çalışma hayatın daha çok çalışma eğiliminde olan kişilerin yüksek düzeyde iş bağlılığına sahip oldukları ortaya çıkmıştır (Riipen 1997,87).

Lodahl ve Kejner (1965), iş ve çalışmanın hayatlarında önemli bir yeri olmadığını ve işlerine düşük düzeyde katılım bildiren kişileri de bildirdiler (Çakır 2001, 138).

### **2.5.3. İşe Bağlılık Kavramını Etkileyen İşin Niteliğine İlişkin Faktörler**

Kendi davranışlarınızın, değerlerinizin ve inançlarınızın iş gereksinimleriyle uyumlu olduğunu göstermekir. Bu denge, işin birey için önemini vurgulamaktadır. İş gereksinimleri, çalışan inançları iş ve değerleri yaklaştıkça işin birey için önemi artmaktadır. Diğer bir deyişle, konum gereksinimleri ile bireyin inançları, değerleri ve davranışlarının iç içe geçmesidir. Derece aynı zamanda işin birey için ne anlama geldiğinin bir göstergesidir.

Çalışmanın anlamlılık ilkesi, bireyin kendisini yararlı, değerli ve önemli hissetmesini sağlayacaktır. İşin doğası birey için önemliyse ve onun arzularını yansıtıyorsa, birey çalışmaya katılacaktır ve faydalı bir etkisi olacaktır. Aksi takdirde, işe bağlılığı azaltacaktır.

### **2.5.3.1. İşin Gerektirdiği Bilgi ve Yetenek Çeşitliliği**

Hedeflere ve sonuçlara ulaşmak için çalışanlar tarafından gerçekleştirilen her türlü faaliyet, çeşitli bilgi ve becerilerini kullanmalarına olanak sağlar. Bu durumunun doğal sonucu bireylerin sonuçlara ulaşmak için yaptıkları faaliyetler çeşitli olursa, o kadar iyi çeşitli yetenekleri kullanabilecektir (Ergenç 1982, 90).

Bir kişinin istihdamı ile ilgili gereksinimlere göre farklı yetenek ve beceriler gösterme fırsatının olmaması her seferinde aynı tempo ve düzende yürütme ile sonuçlanacaktır ve bu monotonluk yaratacaktır. Monotonluk; işin değişmez bir karakteri vardır ve aynı eylemleri tekrar tekrar yapmaktan kaynaklanan bir can sıkıntısı durumudur (Çakır 2001, 86).

Burada can sıkıntısı (monotonluk) durumu, kalitesi yüksek bireyler için yapılan işlerden oluşmakta ve işe karşı yabancılaşmaya ve hoşnutsuzluğa neden olmaktadır. Bu durumun önüne geçmek için örgütler iş ekleme, rotasyon, çalışanlara farklı fırsatlar sağlama gibi yöntemler kullanmaktadır. Sağlanan mesleki bağlılık ile mesleki ve beceri çeşitlilik kavramları arasındaki ilişkiyi açıklamak için yapılan çalışma anlamlı bir ilişki göstermiştir.

İş çeşitliliğinin farklı iş becerilerine işaret ettiği ve bunun da işe bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir. Elloy, Everett ve Flynn, bir maden işleme tesisinin çalışanları işe katılım ile iş çeşitliliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Elloy; Flynn 1998, 94). Chen, mesleki bağlılığın iş becerilerini geliştirerek elde edildiğini kaydetmiştir (Chen, 2001, 86). İşe bağlılık değişkenlerinin, sonuçları ile ilgili en kapsamlı çalışmada Brown (1996), yüksek iş çeşitliliği ile işe bağlılık arasında önemli bir ilişki bulmuştur (Güner,2007, 30).

### **2.5.3.2. Görev ile Özdeşleşme**

Çalışanın işyerindeki eylem ve faaliyetlerinin sonuçlarını ve bunların etkilerini tanıdığı düzeydeki iş miktarını temsil eder (Çakır, 2001, 92).

Bu tür bir çalışan, iş veya faaliyet ile tanımlanan bir iş veya faaliyet için;

1. Dönüşüm sürecinin tüm aşamalarını kapsar,
2. Belirli ve anlaşılır başlangıç ve bitiş noktaları,
3. Çalışan performansı ve etkili sonuçlar yaratabilir,
4. Anlamlı ve koşulları yerine getirecek genişliğe sahip olma zorunluluğu (Turner, Lawrence, 1965, 265).

Hem örgütsel motivasyon hem de çalışan refahı sağlayan ve yüksek düzeyde iş ayrımcılığını sürdüren işyeri özellikleri Hackman ve Lawler, Turner ve Lawrence tarafından belirlenmiştir. Bu araştırmaya göre görevler, anlamlı iş parçalarını sahiplenebilmeli, anlamlı sonuçlar çıkarabilmeli ve çalışanlar tarafından yapıldığında geri bildirim sağlayabilmelidir (Hackman; Lawler 1971,263) .

İşe bağlılık ile görev tanımlama arasındaki ilişkiyi belirleyen çalışmalar görev tanımlamanın işe bağlılığı sağlamak için gerekli bir faktör olduğu bulunmuştur. Görev tanımlamanın iş tatmini ve içsel motivasyonun yanı sıra işe katılımı etkilediğini belirtilmektedir (Hackman, Lawler 1971,264).

### **2.5.3.3. Görevin Önemi**

İş yerinde verilen görevin önemliliği, o görevin kendisinin veya görevin elde ettiği sonuçların etrafındakiler için ne kadar faydalı olduğuna ve sunduğu olanaklara göre değerlendirilmektedir. Bir görevin önemi kârına bağlıdır. Görevin sonuçlarının organizasyon içindeki ve dışındaki insanlara ne getireceği ve ele aldıkları kusurların büyüklüğü önemlidir. Brown'ın araştırmasında, işin önemi orta düzeydeydi, işe katılımı ilgili diğer profesyonel niteliklere benzerdi, ancak diğer mesleki niteliklerden önce bir ilgi çeşitliliği vardı. Bu ve benzeri sonuçları, görevin öneminin iş özelliklerine ve ayrıca bakıldığında gerekli bir özellik olduğunu bilmek, işe bağlılıkta önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Çakır 2001, 95-96).

#### **2.5.3.4. İşin Sorumluluğu ve Etkileşim Seviyesi**

İş sorumluluğu ve işbirliği seviyesi başlığı kapsamında özerklik, geri bildirim ve başkalarıyla ilişki alt başlıkları ele alınmıştır.

##### **2.5.3.4.1. Özerklik (Otonomi)**

Yetkinlik, davranışı yönlendirmek anlamına gelir ve özerklik, bireyin davranışı başlatmak, sürdürmek veya değiştirmek için inisiyatif alma yeteneğini ifade eder. Örneğin, çalışanların işe başlama, yönetim, hız ve çaba gibi konularda karar vermekte özgür olmalıdır (Ceylan, Çöl, Gül 2007, 38). Özerklik, bireylere çalıştıkları kurumda, çalışmalarının sonuçlarının kendilerine ait olduğu hissini yaratarak örgüte ait olma duygusunu oluşturur ve işe bağlılıklarını artırır. Düşük özerkliğe sahip örgütlerde, bireyler, diğer çalışanları olası başarısızlıklardan sorumlu tutar ve sorumlu hissetmektedir (Hackman, Lawler 1971, 264).

Hackman ve Oldham, çalışmanın çalışanlara özerklik ve hesap verebilirlik sağladığını bulmuş ve ortaya çıkan zenginleştirme işlerinin özerklik derecesinin yüksek olması, çalışan performansını artırır ve işlerine daha bağlı olmalarını sağladığını iddia etmiştir (Hackman; Oldham 1975, 159-170).

##### **2.5.3.4.2. Geri Bildirim (Geri Besleme)**

Geri bildirim, çalışanın yaptığı işin olumlu veya olumsuz sonuçları hakkında bilgilendirilmesidir (Jordan 2010, 865). Göksel (2009) geri bildirim özelliklerini şöyle sıralamıştır;

- “1. Kişiye yardımcı olmayı amaçlar,
2. Belirli ve ayrıntılıdır,
3. Zamanında gelir,
4. Açık ve nettir,
5. Belirli bir durum üzerinde durur” (Göksel 2009, 163).

İş sonuçlarına dayalı olarak iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından bireysel geri bildirim (Krasman 2010, 18). Çakıra göre, bir öğretmenin öğrencilerinin başarısını, çalışma sonucunda bireyin alacağı geri bildirim görmek, akran eleştirisi ve yapılan iş sonuçları hakkında öneriler. Arkadaşlarınızdan geri bildirim almanın bir yolu bireyler, yönetimin çalışanlarına sağladığı boş formlar aracılığıyla performansları hakkında geri bildirim alabilir (Çakır, 2001, 102).

Hackman ve Lawler, iş özerklik, çeşitlilik ve önem niteliklerine sahip olsa bile, iş geri bildirim eksikliğinin bireyin iş tatminini ve işle ilgili motivasyonunu azalttığını göstermektedir (Hackman; Lawler 1971, 272).

#### **2.5.3.4.3. Başkalarıyla İlişkiler**

Başkalarıyla ilişkiler, çalışanların organizasyon içindeki ve dışındaki insanlarla etkileşime girdiği durumlar olarak tanımlanır. Bu etkileşim, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının bir parçasıdır. Bir çalışanın başkalarıyla ilişkileri iki gruba ayrılabilir: dahili çalışanlar ve harici arkadaşlar. Ekip çalışması, çalışanların bir organizasyondaki diğer çalışanlarla nasıl etkileşime girdiğinin altını çizen en önemli uygulamadır. Ekip, birbirine bağlı ve bir iş sürecinin genel amacına veya misyonuna uyumlu, her biri belirli bir rol veya işlevi yerine getiren ve sorumlulukları paylaşan iki veya daha fazla kişiden oluşan bir grup olarak tanımlanabilir (Güner, 2007, 34).

Ekip çalışmasının, tamamlanan işin sunumunda hem motive edici hem de verimliliği artırıcı etkisi vardır. Bir takımı oluşturan insanlar, takım çalışması yoluyla daha güçlü bir aidiyet ve bağlılık duygusu hissederler, bu da organizasyona, işe ve nihayetinde işe olan bireysel bağlılığı artırır.

Aksi takdirde, bireyler yalnız kalırlar, bu da kişisel motivasyon eksikliğine, işe yabancılaşmaya, devamsızlığa ve dolayısıyla işe bağlılığın negatif yönde etkilenmesine yol açar. Hackman ve Lawler tarafından yapılan bir araştırma, kişiler arası ilişkilerdeki arkadaşlık boyutlarının, görev tanımlamasından ziyade işe adanmışlık ile daha yakından

ilişkili olduğunu bulmuştur. Lawler ve Hall, çalışmalarını destekleyenlerin dostluğunun iyi olduğunu bulmuştur.

#### **2.5.4. İşe Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler**

İşe alımları etkileyen faktörler altında örgütsel faktörler kavramı altında; Kurumun büyüklüğü, maaşı, çalışma şartları ve çalışma zamanları, kariyer fırsatları, yönetim tarzı ve yönetim katılımı deneyimi incelenmiştir.

##### **2.5.4.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı**

Organizasyonun büyüklüğü, organizasyonun bir araya getirdiği tüm üretim araçları olarak tanımlanabilir. Ancak organizasyon yapısı; bir şirkette faaliyetler gerçekleştirirken kullanılan bir dizi güç ve sorumluluk ilişkileridir. Teşkilat yapısı, yetkilerinin kullanılmasıyla doğrudan ilişkilidir (AÖF Örgütsel Davranış Kitabı 2010, 179).

Büyük organizasyonlarda artan bürokratik eğilim, yönetim mekanizmalarının etkin bir biçimde yürütülebilmesi için hiyerarşik yapılardan herkesin katı yetki ve sorumluluklara sahip olması ve bu durumun doğal sonucu esnek olmayan organizasyon yapıları, ağır yaptırımlar ve çalışan üzerinde denetim ve kontrolün askıya alınması, en düşük karşılıklı ilişki düzeyini belirlemeyi zorlaştırır. Bu da organizasyonda daha karmaşık bir ortam yaratmakta ve iletişim ağlarında yanlış bilgi veya hata olasılığını artıran bir etki yaratmaktadır (Mishra, Shyam 2005, 8).

Günümüz organizasyonları, bu sorunlardan kaçınmak ve organizasyonel esneklik sağlamak için ölçeği küçültme eğilimindedir. Küçülme, gayri resmi ilişkileri vurgulayarak ve katı kural ve mekanizmaları azaltarak bürokratik yapılardan organik yapılara geçişi sağlar (Çakır 2001, 144).

Büyük organizasyonlarda ortaya çıkan bu sıkı kontroller ve sıkı kontrol koşulları, bireysel iş performansını, iş bağlılığını ve şirket performansını olumsuz etkiler. Bununla birlikte, bürokratik yapılardan organik yapılara geçişte, bireyler sınıf, iş ya da sendika duygusundan ziyade bir bütün olarak örgütle bağlantı duygusu kazandıkça, işe bağlılık giderek daha etkili hale gelir (Chughtai 2008, 168).

#### 2.5.4.2. Ücret Miktarı ve Sistemi

Yapılan iş karşılığında işçilere vaat edilen ve çalışmalarının sonuçları karşılığında ödenen emeğin fiyatı olarak tanımlanan ücretler, bir örgüt içinde işi sürdüren, işi üretken kılan işçiler üzerindeki etkilerinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Kuruluşa karşı olumlu bir tutuma sahip olmaktır. Gerçekten de ücretler, personellerin yaptıkları iş ve işin yapıldığı örgütlere yönelik tutum ve davranışlarını etkileyebilecek ve yönlendirebilecek temel bir faktör, motivasyon aracıdır. Ancak söz konusu özelliklerin ortaya çıkmasında çalışanın ücretlere yönelik tutumları önemli rol oynamaktadır. Başkalarının yaşam koşulları ve ücretleri, ücretlerle ilgili tutum ve fikirlerin şekillenmesinde önemlidir. İş, meslektaşlar ve yönetim gibi diğer faktörlere göre ödemeye öncelik verenler için ücretler önemli bir motivasyon aracıdır, ancak ücretler yapılan işin ödülüdür. Bireyler için de önemli olan organizasyonlarda uygulanırlar ve kazanılmış değerler olarak kabul edilirler. Zaman bazlı ve iş ürünü bazlı ödül sistemi vardır. Zamana dayalı fiyatlandırma sistemi, maaş, gün, hafta, saat vb. hesapla ödenirken, işten elde edilen sonuçlara göre ücret sisteminde fiyatlandırma ve ödeme, üretim kalitesi ve miktarına göre yapılır. Ödül sisteminin türü ne olursa olsun, ücret eşitliği kavramı önemlidir. Ücretlerin işe bağlılık üzerindeki etkisi, ücret teşviklerinin niteliği ile ilgili bir konudur. Dolayısıyla bireyin içsel ya da dışsal güdülerinin farklı düzeylerde iş girdisine sahip olduğu söylenebilir. Maliyet; başarı, sorumluluk, ilerleme gibi birey, içsel faktörlere içsel faktörlerden daha fazla değer verir ve bu nedenle dışsal motivasyonu daha yüksektir. Yüksek ve adil bir ücret sisteminin işe bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olabilir. Yine de dışsal motivasyonun işe bağlılık düzeyi üzerinde daha az etkisi olduğundan, Ücretler ile istihdam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı düşünülmektedir (Çakır 2001, 148-149).

#### 2.5.4.3. Çalışma Koşulları ve Çalışma Saatleri

İşin tamamlanması için geçen süreyi temsil eden çalışma saatleri ve yapılacak işle ilgili tüm koşullar dahil çalışma koşulları, motivasyon teorisinde dışsal faktörler olarak kabul edilir. Çalışma koşulları denildiğinde; işyerindeki gürültü, sıcaklık, nem, vardiyalı

çalışma sistemi fazla mesai gibi faktörlerin tümü dikkate alınır. Kişinin işi ile ilgili Ücretler ve çalışma koşulları olarak gördükleri konular arasında yer almaktadır. Bireyler uzun süre işlerinde çalışmaya devam ederler. Etkili ve verimli çalışabilmeleri için iş sağlığı ve risklerikavramlar ön planda olmalıdır. Bu kavramların ön plana çıkarılması, bireyin örgüte aidiyet duygusunu pekiştirmek ve işe bağlılığını sağlamak için de önemlidir. İyi sağlık, gelişmiş üretkenlik ve performans, rahat ve güvenli bir çalışma, işe bağlılığı artırmaya ve iş ve çalışma ortamı memnuniyetiniartırmaya yardımcı olur. Ayrıca uzun/düzensiz çalışma saatleri ve dönüşümlü çalışma sistemleri iş performansının düşmesine, hata ve iş kazası olaylarının artmasına, personel sağlığının bozulmasına, aile hayatının ve sosyal ilişkilerin bozulmasına neden olmaktadır. Yazarlar tarafından aynı çalışmada vurgulanan faktörler (Çakır 2001, 149).

Bu nedenle bireysel işçilere sunulan kötü çalışma koşulları, ihlal, uzun ve düzensiz çalışma saatleri, farklı vardiyalarda çalışma saatleri insanı zihnen ve bedenen yıpratıcı etkenlerdir. Bu olumsuz durum kişisel çalışmayı doğrudan etkiler.

#### **2.5.4.4. Kariyer Olanakları**

Genel tanım gereği kariyer: Bir kişinin yaşamı boyunca belirli bir meslekte veya işte kaydettiği toplam ilerlemedir. Başka bir deyişle, bir kişinin yaşadığı ve yaşamı boyunca kısmen kontrol ettiği, doğrudan kişisel ve örgütsel hedeflerle ilgili olan iş deneyimiyle ilgili bir süreçtir (Seymen 2004, 82). Kariyer olasılıkları bireyin iş sayesinde kazanacağı deneyimler sonucunda bireyin kendisini görmek istediği nokta veya yerdir, hedef olarak belirlenebilir.

Kariyer, kariyer hedefleri veya kariyer fırsatlarının bir çalışanın işe bağlılığı üzerindeki etkisi, ancak bireyler bu değerleri temel motivasyon etkenleri olarak anlarsa sorgulanacak bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel kariyer başkalarının beklentilerini karşılamamanın bireyleri yönlendirdiğini gösteren araştırmalar da vardır. Kuruluşlarına ve işlerine bağlı kalma konusuyla ilgili ABD'de yapılan bir araştırma, kariyer ve eğitim fırsatları sunan kuruluşlarda çalışan kişilerin daha üretken olduklarını ve kuruluşlarına daha uzun süre sadık kaldıklarını ortaya çıkarmıştır (Feldman 2000,1287).



#### **2.5.4.5. Yönetim Tarzı ve Yönetime Katılma Olanakları**

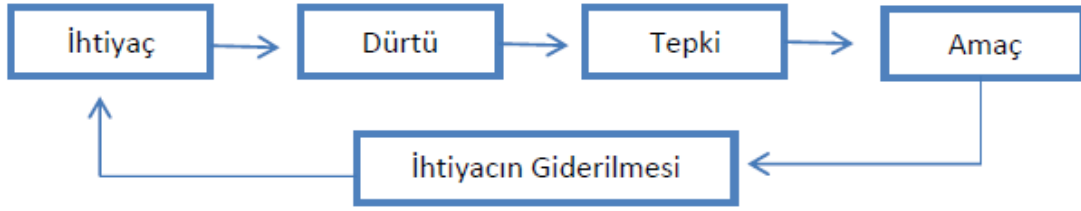
Yönetim tarzı, çalışanlara yönelik yönetimin tutumu ve yerleşik kuralların uygulanması çalışan bağlılığını etkiler. Bu etki iki şekilde gerçekleşir. İlki yönetimin çalışanlara yaklaşımı ve ikincisi, çalışanların yönetimde söz sahibi olmasıdır. Kendilerini bir organizasyonun parçası olarak görürler. Modern (organik) organizasyon yapılarında personele karşı bürokratik olmayan ve bir tavır gösteren organizasyon faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak, önce insan yaklaşımı, çalışanların işlerindeki sevincini artıracak işe bağlılıklarında mutlaka etki sağlayacak bir yaklaşım olacaktır. Bu şekilde çalışanlar, üstlerine güven ve örgüte aidiyet duygusu hissederler ve işe bağlılıklarını etkileyen astlarının çalışmalarına yansıtırlar.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ MOTİVASYONU

#### 3.1. İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI

Davranışlarımız bazı ihtiyaçlarımız veya içsel olarak hissettiğimiz bazı eksiklikler sonucu oluşur. İhtiyaçlarımız ise bazı dürtüleri ortaya çıkarır. Dürtü ise bizi amaca sevk eden davranış sürecini oluşturup ihtiyacı gidererek bizi amaca ulaştırır ve böylece döngü sonlanır. Döngü başka bir ifadeyle motivasyon; davranışlarımızı başlatan, sürdüren, yönlendiren ve son veren dinamikler olarak tanımlanabilir. Motivasyon en basit şekliyle aşağıdaki gibi şematize edebilir (Coon ve Mitterer, 2013).



**Şekil 3.1.** Motivasyon modeli  
**Kaynak:** Soal ve Konight 1998, 257.

Bir başka tanımda ise Motivasyon “ihtiyaçların tatminini maksimize etmek için kullanılan enerji toplama sürecidir.” (Pritchard ve Ashwood, 2008: 6-7). İhtiyaçlarımız enerji temel alınarak oluşur. Kavram olarak motivasyon canlı doğumu ile başlayıp ve çevresel faktörlerin de etkisi ile istenmeyen ihtiyaçlar meydana gelecektir, bu istemeyen ihtiyaçlar ise ortadan kaldırılırken dikkate alınmak zorundadır. Yön boyutu, davranışların ortaya çıkmasına sebep olan ihtiyacın yok olması için içsel ve dışsal etkilerle anlaşılır hale getiren yapı sürecini belirtmektedir. Kısaca motivasyon, davranış yapı sürecinde, oluşan veya ortaya çıkan ihtiyaçların ortadan kaldırılması veya ihtiyaçların karşılanması sürecidir (Deci ve Ryan, 1985).

İş motivasyonu kavramına, genel olarak kullanılan motivasyon kavramından ayrı olarak bakılmalıdır. İş motivasyonu, çalışanın işi ile ilgili karakterizasyonunda yön,

yoğunluk ve devamlılık terimlerini kapsayan psikolojik bir süreçtir. Böyle bir tanım, ilk olarak biliş, duygulanım ve davranışı birleştiren küçük bir alandaki işlemleri tanımlamaktadır. İş motivasyonunun tanımı bireyin bir takım alternatif hareket süresince bireysel kaynakları biriktirmek için niyetlerini belirten bir süreçler serisidir. İş motivasyonu incelemelerinde ayırıcı iki özellik mevcuttur. Bu ayırıcı özelliğin ilki, çalışanlar üzerinde organize edilmiş belirleyicilerin sonuçları, çalışanın biliş, duygu davranış ve hareketleriyle ilgilidir. İş motivasyonu kavramı ortaya çıktığı ilk zamanlarda kavramın neden sonuç ilişkisi sadece iş yerinde ele alınıyorken, ilerleyen zamanlarda bu olayın tam sonuç vermediği görülerek, daha sonraları dış etkenlerde hesaplamalara eklenmiştir. Ayırıcı ikinci özelliğe bakacak olursak eğer ilk olarak çıktıkların örgütsel kullanımı, iş motivasyonunun yönünün belirlenip çalışılacağı ve uygun analiz birimi içeren karara ve kararlara bağlı olmasıdır (Kanfer, Chen ve Pritchard, 2008).

Yönetimde önemli etik ilkeler içerisinde;

- Adalet
- Eşitlik
- Dürüstlük
- Tarafsızlık
- Doğruluk
- Sorumluluk
- İnsan haklarına saygı
- Hümanizm
- Hukukun üstünlüğü
- Bağlılık
- Sevgi
- Saygı
- Hoşgörü
- Tutumluluk
- Açıklık
- Demokrasi

- Yasadışı eylemlere direnmek
- Çalışanlara örnek olmak
- Emeğin hakkını vermek
- Nazik olmak
- Sır saklamak ve mütevazı olmaktır. Alt alta yazdığımız bu değerler insanlığın temel etik anlayış ilkeleri olarakta sayılmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'nin Kaliforniya eyaletinde yönetim eğitimi ve danışmanlık hizmeti sağlayan Nelson Motivasyon adlı firmanın sahibi BobNelson'un kendi yorumuyla ortaya koyduğu "Motivasyonun 10 İronisi" adlı makalede, insanların iş motivasyonu ile alakalı bilmediği veya yanlış bildiği konular;

- İdarecilerin büyük bir kısmı paranın en iyi motivatör olduğunu düşünmektedirler, ama değildir. Her şeyden daha çok, personellerin isteği, bir işi çok iyi yaptıklarında kendilerine önem verilmesi, böylece özsaygılarının daha fazla olmasıdır. Epicure'un başkanı Michelle Thall'a göre, çağın insanları paradan çok daha fazla şeyleraramakta olup kendilerine insan olduklarını fark ettirecek davranılmasını istemektedir.
- "Çalıştığının karşılığını alırsınız" ifadesi sık kullanılmasına rağmen, çoğu işletmede uygulanmamaktadır. İdarecilerin çoğu, çalışanların performans değerlendirmelerini yapmamaktadır.
- Çalışanların motivasyonu aslında öyle pahalı karşılıklar değildir. Wichita State Üniversitesi'nden Gerald Graham şöyle ifade etmiştir, çalışanlar tarafından sıralanan beş unsur vardır fakatüğünün maliyeti yoktur;
  - a. Başarılı bir iş karşılığında bireysel teşekkür alma
  - b. Başarılı bir iş karşılığında yazlı teşekkür alma
  - c. Tüm personelle yapılan toplantıda övülme.

- Başka birini motive eden bir ifade, genel anlamdabakıldığında kişinin kendisini motive eden ifadeden farklıdır. Bir çalışmada çalışan ve idarecilerden motivasyon ile ilgili bilgi toplanmıştır, bu ifadeler sırasıyla ilk olarak “işin iyi yapılması karşılığında övgü”, bu motivasyon ifadesi yöneticilerce sekizinci sırada kendisine yer bulmuştur. Motivasyon ifadelerindeki sorunlar algı farklarından kaynaklandığı düşünülmektedir.
- Çalışan personellerde başarılı kısmın motivasyonu aslında o kadar zor değildir, basit ve eğlenceli olan ifade ve ödüller çok başarılı bir motivasyon ifadesi olduğunu ispatlamıştır, bu iş çok ucuz ve maliyeti dikkatte alınacak işlerde değildir.
- Başarılı işlerin ödüllendirilmesinde biçimsel ödüller, en üst düzeyde motive edici ödüllerdir fakat performansa dayalı olmadan yapılırsa eğer olumsuz etkilerinde olduğu görülmektedir.
- Performans ölçeğine göre yapılan motive edici eylemler o iş yerinde daha azla verim aldığı yani performans motive edildiğinde orada seviyelerde artış olduğu görülmektedir.
- İdareciler, motivasyon kayboluncaya kadar bu kavramla ilgilenmemektedir, kaybolduktan sonra uğraşsalar bile şanları yok denecek kadar azdır.
- Başarı kavramını motivasyonu ve performansı korumak, bu kavramların seviyesine sıfırdan ulaşmaktan daha kolaydır.
- Ciddi performans gerektiren pazarlanabilir işlerde işletme ne kadar personele yardım ederse bağlılık ve motivasyon artacaktır.

### 3.2. İŞ MOTİVASYONU İLE İLGİLİ TEORİ VE MODELLER

Motivasyonel bilgi ve teori, bir çalışanın tam olarak ne yapması gerektiğini (bir görevin nasıl ve ne ölçüde yerine getirilmesi gerektiğini) belirlemek ve görevin en verimli şekilde yürütülmesini denetlemek olarak tanımlanır. İlk motivasyon çalışmaları Amerikalı mühendis Frederick Taylor ve Fransız işadamı Henry Fayol tarafından başlatılmıştır. İnsanların sosyal ve psikolojik yapıları ile ilgilenmezler.

Taylor'dan Mayo'ya ve bugüne kadar pek çok araştırmacı, ilgisiz ve isteksiz insanları yeniden ilgilendirmenin ve motive etmenin yollarını araştırdı, araştırma ve araştırmaların motivasyona yönelik teorik boyutuna ulaştı. Araştırmacıların odaklandığı konular. Bireysel davranış, işle farklı ilişkiler ve bunların gerçek nedenleridir. Çalışmalarında şu soruya yanıt aramışlardır: "Bir şirkette bazı çalışanlar işini büyük bir ilgi ve istekle yaparken, bazıları bilinçsizce verimsiz çalışmanın sebebi nedir?" Bu soru, organizasyonlarda motivasyonun özü olan bir gerçeği yansıtmakta olup ancak sorunun cevabı basit değildir. Bu soruya yanıt aranırken, çalışanların çalışma istekliliğinin ardındaki gerçek motivasyonların incelenmesinde çeşitli görüşler ileri sürülmüştür (Eren, 2015: 498).

Taylor ve Fayol'un ardından Harvard Üniversitesi'nde ekonomi profesörü olan Elton Mayo ve diğerleri, çalışmalarında fiziksel ortamdaki değişikliklerin çalışanların daha istekli çalışmasını sağladığını göstermiştir. Zihinsel ve fiziksel stresi azaltmak için çalışma saatlerini belirlenmeli, düzenli dinlenme araları sağlanmalı, çalışanların sağlık kontrollerini sağlanmalı ve öğle yemeği sağlanmalıdır. Bu, şirketteki çalışanlara oynayacakları önemli bir rol olduğunu hissetmelerini sağlar. Bu, çalışanın yönetime ve kendilerine daha fazla güven duymasını sağlamıştır (Öğüt vd., 2004: 288).

Günümüz bilim insanları ve işletme ekonomistleri, modern işletme yönetimi anlayışına girişmekte, çalışan insanların nasıl mümkün olduğunca verimli çalışabileceklerini bilimsel bir yaklaşımla araştırmaktadırlar.

Geleneksel motivasyon teorisi, bireylerin işten kaçındıklarını, tembel olduklarını, paraya aç olduklarını ve işlerini kaybetme korkusuyla çalıştıklarını savunur. Bu nedenle iyi liderlik anlayışı, çalışanları fazla ödüllendirmek yerine motive edici bir şekilde ödüllendirmek ve işlerinin korunmasını sağlamak ilkesine dayanmaktadır. İnsanlar iş güvencesi ile daha iyi motive olurlar.

Geleneksel motivasyon, teorisyenleri inatla ekonomik teşvikleri ve daha fazla koçluk etkisini savunurlar, ancak modern teorisyenlere göre ekonomik motivasyon tek başına önemli bir rol oynamaz.

Geleneksel organizasyon teorisinde, insanlara "ekonomik varlıklar" olarak muamele edilmiştir. Ücret artışları, verimliliği artırmanın en etkin yolu olarak gösterilmiştir. Bu görüşe göre, yüksek ücretler çalışma isteğini artırmaktadır.

Teknolojinin gelişmesi ve fabrikalarda üretimin başlaması ile ilk olumsuz sonuç birçok çalışanın işini kaybetmesi ve makinenin insanların yerini almasıdır. Makineleşme geçmişe göre üretim hacmini artırmakta, standardizasyon sağlamakta, üretimine kısa sürede olanak sağlamakta ve zamandan tasarruf sağlamaktadır. İş üzerindeki etkileyici ve yönetsel hakimiyetten makinelere geçişle birlikte, işletmedeki insan unsurunun işleyişi temelden değişmiştir. Endüstriyel malların üreticileri insan değil makinelerdir. Onur, arzu ve çalışma arzusu eskisinden daha düşük hale gelmiş ve insanlar yavaş yavaş makinelere bağımlı hale gelmiştir.

Otomasyon, makineleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıktı. Otomasyondaki insanlar eleman tamamen kaldırılır, makinelerin kontrolü başka bir makine ile yapılır. Ardından, idari bilgilerin ve beyin elektroniğinin çıkarılması ve çalışan değerlendirme işlevini üstlenerek devrim yaparken onun güvenliği için bir tehdit oluşturur hale gelmiştir.

Endüstriyel otomasyon sistemleri bazı sorunları da beraberinde getirdi. Elemanların çalışma alışkanlıklarının, geleneklerinin ve zihinsel yapılarının üzerinde olumsuz etkisi

olmuştur. İnsanlar makineyi kendine hizmet etmek için bir araç olarak üretti, ancak daha sonra makinenin bağımlı olmasının nedeni teknolojinin araçtan çok bir bağımlılığa dönüşmesinde aranmalıdır.

Tüm bu gelişmelerden yola çıkarak araştırmacılar farklı şekillerde motivasyon teorileri geliştirmiştir. Bu teoriler içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılabilir. İçsel motivasyon, bir kişinin istek ve arzularıdır. Dışsal motivasyon maaşı, işte gelişme yeteneği insanların arzuları ve dış arzuları olarak değerlendirilir. İç teorilere anlam veren teorilere kapsam teorileri, dış teorilere anlam veren teorilere süreç teorileri denir.

**Kapsam Teorileri:** Bir kişinin belirli bir yönde hareket etmesini sağlayan bir kişinin içindeki faktörleri anlamayı vurgular. Kişilik, tutumların, algıların, duyguların, arzuların ve düşüncelerin altında yatan duygusal yönere odaklanır. Bu etkenler kişiyi anlamaya ve kişiyi daha çok motive etmeye yardımcı olur. Bir yönetici, insanları belirli şekillerde davranmaya motive eden faktörleri anladığında, onları ele alarak yöneticiyi daha iyi iş hedeflerine motive edebilir.

**Süreç Teorileri:** İnsanların hangi amaçlara sahip oldukları ve nasıl motive oldukları ile ilgilidir. Kendine has bir davranışı sergileyen, bir kişinin, o davranışı nasıl tekrar etmesi veya yapmaması gerektiği sorusuna cevap bulmaya çalışır. Süreç Teorisi; İnsan davranışı dış etkenler tarafından kontrol edilir. Çalışanlar, çalışma ortamlarında dış müdahalelerle motive edilir. Kişinin kendi davranışını etkileyen faktörleri anlaması ve kullanması önemlidir. Motivasyon teorisi, bir kişinin iç ve dış faktörlerine odaklanır. Ancak yalnızca Douglas McGregor'un teorisi hem iç hem de dış etkenlerle ilgilenir.

### **3.2.1. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi**

Douglas McGregor'un teorisi, bazı yöneticilerin sert ve uzlaşmaz olduğu, diğerlerinin ise itaatkar ve onurlu olduğudur. Yöneticinin sert ve tavizsiz tavrı, üretimde, personelden tepkiler ve kasıtlı kesintiler, aşırı sendika faaliyetleri ve örgütün hedeflerini



yönetmede ve gerçekleştirmede zorluklar görüyoruz. Ancak hoşgörülü yönetici çalışanlarıyla aynı fikirde olmasına rağmen kişi bu hoşgörüyü kullanmak ister.

Yöneticiler, ne çok sert ne de çok yumuşak ve kolay giden olmamalıdır. Çalışanlar yöneticilerini sevmeli ve saygı duymalı, ancak onlara karşı dikkatli olmalıdırlar. Bu nedenle her zaman eylemlerini izleyecek ve görevlerini daha vicdanlı bir şekilde yerine getirecektir. Douglas McGregor, yöneticilerin personeli daha verimli hale getirmesi için iki ayrı varsayımsal ifade oluşturur. Teori X ve Teori Y: Bu teorilerin motivasyon teorilerine ait bilgileri tanımlamaya uygunluğu yaygın olarak kabul ve etkili olarak kabul edilmiştir.

Teori X, geleneksel bir yönetim ve denetim perspektifi alırken, Teori Y, kişisel ve ticari hedeflerin bütünleşik bir görünümünü alır. Y teorisinin merkezi noktası, ahlak ve üretkenlik fikirleriyle yakından ilişkilidir.

“X ve Y Teorilerinin genel görüşleri şöyledir:

X Teorisi;

- 1- Vasat bir insan işi sevmez ve fırsat verildiğinde işten kaçınır, yani doğası gereği tembeldir.”
- 2- Sıradan insanlar hiçbir şey bilmiyor. Rehberlik ve yön ister. Sorumluluktan kaçınır. En çok istediği şey yarına dair kesinliktir.
- 3- Çalışmak istemedikleri için çalışanlar harekete geçirilmeli ve kontrol edilmeli, yönetilmeli, cezalandırılmalı ve tehdit edilmelidir.
- 4- İnsanlar önce kendilerini düşünürler. Bu nedenle, iş ihtiyacına karşı kayıtsızdır.
- 5- Ortalama bir insan değişime direnir.

Bu görüşe göre insanlar benmerkezci, kurumsal hedeflere kayıtsız, değişime ve yeniliğe dirençlidir ve zeka konusunda pek parlak değildir. Hedeflerine ulaşmak isteyen işletmeler, uzmanlaşma, standardizasyon ve seri üretim tekniklerinden güçlü bir şekilde etkilenir. İş büyük parçalara ayrılmıştır, küçük görevler programlanmıştır, işyerinde bireysel karar verme durumu azaltılmıştır ve iş üyelerinden uyum, itaat ve dayanışma istenmiştir. Bu hedeflere ulaşmak için teşvikler (primler, temettü), cezalar ve çalışan tazminatı yoluyla yıldırma gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Bunu anlayan yöneticiler, insanları maddi iş ihtiyaçlarının pasif unsurları olarak kabul eder ve organizasyonlarında otoriter ve sert davranışlar sergilerler. Mc Gregor'un bakış açısı bu zihniyete sahip yöneticiler; çalışanlarına saygı, özsaygı, akranlarında özsaygı ve başarı fırsatları sağlamada başarısız olurlar.

Y Teorisi ise;

1- Kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamak için kontrol, yaptırım veya tehditler tek yol değildir. Kişi hedeflere inanır ve kabul ederse bunlara ulaşmak için kontrol edilir ve yönetilir.

2- İyi personel sorumluluk almakla kalmaz, aynı zamanda doğru koşullar oluştuğunda üstlenebileceği sorumluluğu da artırır.

3- Akıllarının ve yaratıcılıklarının sınırları dar değildir ve iş hayatında karşılaştıkları sorunları çözmek için hemen hemen tüm çalışanlarda görülür.

4- Yönetim, finansal, fiziksel ve insan faktörlerini uygun şekilde düzenlemekten sorumludur.

5- İnsanlar doğal olarak pasif ve tembel değildir. Bu tür davranışların nedenleri yönetimden aranmalıdır.

6- Çalışanların bireysel hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışma koşullarını ayarlamak şirketin görevidir. Bu nedenle, çalışanların şirket hedeflerine ulaşma olasılığı daha yüksektir.

McGregor, Teori X ve Y'den sonra, Teori X'in, işgücü arzının bol ve finansal kaynakların kıt olduğu bir ekonomik kriz sırasında ortaya çıktığını söylemiştir. Y teorisi; İnsanlara mümkün olan en büyük özgürlüğü veren ve fikirlerin insanların koşullarına, kurallarına ve hedeflerine uymakta özgür olduğu bir zamanda ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. İnsanlar ne çok korkak ne de çok rahat olmamalıdır. Davranışlarında özgür olmaları gerekir, ancak davranışın kontrol altında olduğu izlenimine de sahip olmalıdırlar. Personel kendini kontrol etmekten vazgeçmemelidir.

McGregor'a göre X Teorisi, yöneticileri “etkili ve başarılı” kılmayı çok zor bulmaktadır. Y Teorisi uygulanarak etkili ve iyi bir yönetim sağlanabilir.

Y Teorisi, insani bir yaklaşıma ve gerekli ortamı yaratarak insan potansiyelinin geliştirilmesine dayanmaktadır. Yönetici; kadrosunu geliştirmeyi hedefleyen, istişari bir liderlik tarzı ve tutumu sergiler. Bunu yaparak, insanları iş hedeflerine doğru motive eden koşulları yaratmaya çalışmıştır.

### **3.2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Maslow'a göre insan rasyonel bir varlık olarak tanımlanır. Bu bağlamda insan meraklı ve istekli bir yaratıktır. Takdir etme, cezalandırma, karar alma süreçlerine katılım gibi faktörler sektördeki en önemli itici güçler olsa da gerçek şu ki, kişiden kişiye ve zamana göre değişiklik göstermelidir. A. Maslow'un motivasyon teorisi, insanın dinamik ve etkin bir enerji sistemine sahip olduğu gerçeğine dayanmaktadır (Eren, 2015: 30-31).

Maslow, motivasyonu bireysel davranışa dayalı olarak belirlemek isterken, bireysel yapıdaki çeşitli psikolojik faktörlerin bütüncül bir analizini veya bütünleşik bir yorumunu amaçlamıştır. İnsanların belirli arzuları vardır. İnsanlar her zaman bir şeyler isterler, ancak arzuları o andaki motivasyonlarına bağlıdır. Motivasyonlar, ortadan kaldırıldığı anda kaybolur. Ama bir süre sonra tekrar ortaya çıkmaktadır. İnsanların ihtiyaçları sonsuzdur. Bir insan ihtiyacı karşılandığında, yeni bir ihtiyaç ortaya çıkar ve her zaman daha fazlasını ister. İhtiyaç yaşam boyu devam eder. İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik eylemler de vardır. İnsan ihtiyaçları belli bir sıraya göre düzenlenmiştir. Bireyin temel ihtiyaçları karşılandıktan sonra diğer seviyelerde ihtiyaçlar ortaya çıkar (Keser, 2006: 19).

Ona göre insan, ihtiyaçları karşılandığı sürece mutlu ve huzurludur. İhtiyaçları karşılanmazsa psikolojileri bozulur ve strese girmektedir. Öte yandan bu durum personelin hayatını ve şirketteki çalışmalarının başarısını ve verimliliğini etkiler. İnsan davranışı belirli ihtiyaçları karşılamak için tasarlanmıştır. İhtiyaçlar, davranışın önemli bir belirleyicisidir. Bireysel ihtiyaçların belirli bir hiyerarşisi vardır. Bireyler, alt düzeydeki ihtiyaçları karşılamadan üst düzey ihtiyaçlara cevap veremezler. İhtiyaçlar belirli bir düzen içinde karşılanır. Bunun yöneticiler için anlamı şudur: Yöneticiler, çalışanlarının hangi

ihtiyaçları karşılamak istediğini görebilirlerse, bu ihtiyaçları karşılamak için hareket edeceklerdir. Çalışanlar, yöneticilerine daha fazla güven duyacak ve şirket hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak. Bunun nedeni, yöneticilerin isteklerini sağlamak isteyen çalışanlara sahip olmaları ve bireylere belirli davranışları sergilemeleri talimatı verilmesidir. Maslow'a göre, tüm insan ihtiyaçları sıralanırken beş düzeyde analiz edilir.

**Fizyolojik İhtiyaçlar:** Fizyolojik ihtiyaçlar, tüm canlılar için geçerli olan ihtiyaçlardır. Açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ihtiyaçlar devamlılık gösterir. Fizyolojik bir ihtiyaç karşılandığında, bir süreliğine motivasyonunu kaybeder. Bu ihtiyaç tekrar ortaya çıktığında ortaya çıkacaktır. Bu arzular tatmin edildiğinde, daha yüksek seviyeli arzular ortaya çıkar. Gelişmiş ülkelerde, insana fizyolojik ihtiyaçlarını karşılaması için bol miktarda alternatif sunulmakta, sadece bireyin ne istediğini açıkça tanımlaması gerekmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmadığında insan yaşamı devam edemez. İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için bu ihtiyaçların bir an önce karşılanması gerekir. Fizyolojik ihtiyaçlar, yönetim ekibindeki bireylerin karşılanan ihtiyaçlarıdır. Bu motivasyon aracı yöneticiler için çok etkili değildir.

**Güvenlik İhtiyacı:** fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra ortaya çıkar. Buradaki düşünce, insanların fizyolojik ihtiyaçlar her zaman karşılandığı, biyolojik hayatının her türlü sıkıntıdan uzak tuttuğu ve bu konuyu kalıcı kıldığı sürece huzurlu olduğu düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin; sağlık muayenesinden geçme, güvenlik, sosyal güvenlik, emekli maaşı vb. hakları kullanma gibi geleceğini etkileyecek şeyleri düşünür. Bireyler yaşlandıklarında ve artık kâr edemeyecek duruma geldiklerinde sabit bir gelir elde etmek ve güvence altına almak için bir şirketin parçası olmak isteyeceklerdir.

Fizyolojik ihtiyaçlar gibi güvenlik ihtiyaçları da sabittir ve karşılandığında sona erer. Bu ihtiyaçlar gereğinden fazla güvence altına alındığında, bireyler için zararlı olabilir. Çalışmalar da çalışmasalar da her zaman para kazanabilecekleri duygusu, onları makul iş fırsatlarından mahrum eder. Kişi şirkete aşırı bağlıysa, insanlar daha az üretken hale gelir. Bir kişi başka bir kişiye bağımlıysa ve borçları varsa. Kendine saygısı ve yaratıcılığı gibi

kişiliğiyle ilgili önemli şeyleri kaybedecek. Bu ihtiyaç fazlasıyla karşılanırsa, üretkenlik düşebilir.

**Sosyal (Sevgi-Aidiyet) İhtiyacı:** Bu arzu, ilk iki arzu tatmin edildikten sonra ortaya çıkar. İnsanlar sosyal birimlerdir ve toplumdaki diğer insanlarla ilişki içinde hayatlarını sürdürürler. Bu ihtiyaçlar bireylere aittir, başkalarıyla ilişkilidir ve hem çalışma ortamı içinde hem de dışında çevreleri vardır. Sevme ihtiyacı, sevme ve sevilme ihtiyacıdır. Ait olma ihtiyacı, diğer insanlardan tarafından kabul görme ve bir birimin parçası hissetme ihtiyacıdır. İş aynı zamanda sosyal bir ortamdır. Buradaki çalışanlar topluma ait olduklarını ve çevre tarafından sevildiklerini bilmek isterler. Bu ihtiyacı karşılamak bizim motivasyonumuzdur. Şirketler piknik, yemek ve spor etkinlikleri düzenleyerek çalışanlarında aidiyet ve sevgi duygusu yaratabilirler.

Vroom, şirketlerdeki satış ve insan kaynakları yöneticileri arasında sosyal ihtiyaçların veya ait olma ihtiyacının güçlü olduğunu göstermiştir. Bu departmandaki yöneticilerin güçlü ilişkiler kurması gerekir. Gelişmiş ülkelerde, ilk üç temel ihtiyaç kısmen karşılanır. Bu nedenle aidiyet ve statü gibi ihtiyaçlar günümüzde toplum üyeleri için önemli bir yer tutmaktadır.

**İtibar Görme İhtiyacı:** Toplumumuzdaki tüm insanlar (bazı patolojik istisnalar dışında) yüksek benlik saygısına sahiptirler, bu saygıyı sağlam temeller üzerine kurmaya çalışırlarve böylece kendileri ile diğerlerine güvenebileceklerdir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 113).

Birey, toplumdaki konumunu, başkalarının kendisine bağladığı değerler sayesinde elde eder. Sevildiğini ve beğenildiğini hissetmek, başkalarının ulaşmak istediği değerli bir insan olmak istemenizi sağlar. Başkaları tarafından değerlendirilenlerin özgüvenleri artar, bireysellikleri güçlenir. Yukarıdaki fikirler, iş dünyasında çalışanlar için de geçerlidir. Yöneticilerin takdiri, çalışanları “etkin ve verimli” çalışmaya teşvik eder. Yani motive edici bir faktördür.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Öz-Farkındalık İhtiyacı, ortaya çıkan son ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç insanların birçoğu için ulaşılamaz bir hedeftir. İstedığınız pozisyonu almak veya çözmek istediğiniz sorunu çözmek ve faydalı sonuçlar elde etmekle ilgilidir. Bu aşamada birey gerçek özgürlüğü kazanır. Bu aşamada bireyin gerçek kişiliği, yaratıcılığı ve yapıcılığı ortaya çıkar.

Bir kişi psikolojik gelişim aşamasında bireysellik kazanır. İyi karşılanmış ihtiyaçların karakter gelişimi üzerindeki etkisi beklendiğinden çok daha önemlidir. Yaşam standartları hem kişilik gelişiminde hem de ihtiyaçların karşılanmasında önemli rol oynamaktadır. Şirketler, yöneticilere kendini gerçekleştirme fırsatları vermelidir. Bu ilke, gelişmekte olan ülkelerdeki insanlar için koşulsuz olarak geçerlidir.

Maslow'un ihtiyaçları iki gerçeği yansıtır. İnsan, ihtiyaçlarla dolu bir yaratıktır. Bu ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bir süre sonra tekrar ortaya çıkacaktır. Bu, bir kişinin hayatı boyunca devam eder.

Alt ihtiyaçlar karşılandıktan sonra tepeye ulaşılsa bile, bir süre sonra alt ihtiyaç tekrar görünecektir. Bu ihtiyaçlar ülkenin ekonomik durumuna göre değişmektedir. Maslow'un modeli farklı ülkelerde test edilmiştir. Kendini gerçekleştirmenin en yüksek arzu olduğu gösterilmiştir. Bu özellik, her yöneticinin ulaşmak istediği bir arzu olgusudur. Şirketler yöneticilere bu fırsatı verirse şirket hedeflerine en iyi şekilde ulaşılır.

Yönetim, çalışanlarının karşılanmayan ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştığında, çalışanları motive edebilir ve onları hali hazırda karşılanmış olanlardan ziyade kurumsal hedeflere uygun hale getirebilir. Bu nedenle optimal motivasyon ortamları yaratmak isteyen yöneticiler, insan davranışının karşılanmayan ihtiyaçları karşılamaya yönelik olduğu gerçeğini göz ardı etmemeli ve buna göre karar vermelidir (Efil, 2013: 163).

### 3.2.3. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bu teori, hiyerarşik ihtiyaçlar yaklaşımının arkasındaki en ünlü motivasyon görüşüdür. Bu teori, iki yüz muhasebeci ve mühendisin denek olarak kullanıldığı bir çalışmadan kaynaklanmıştır. Bu çalışmada oldukça basit bir soru sorulmuştur. Kendinizi son derece iyi hissettiğinizde ve işinizde aşırı derecede kötü hissettiğinizde ayrıntılı olarak açıklayın? Araştırmama sonuçları gözden geçirildiğinde, en memnun kişiler işte başarı, sorumluluklar vb. hakkında nasıl hissettiklerini anlatmış ve bu sonuçlar kullanılmıştır.

Herzberg, iki farklı faktör grubuna odaklanmıştır. Bunları dış etkenler ve iç etkenler olarak adlandırmıştır. Herzberg dışsal faktörler kavramını çevreye bağlı olarak ortaya çıkan fiziksel ihtiyaçlar, içgüdüsel ihtiyaçlar, içsel faktörler ise insan sorumluluğundan kaynaklanan ihtiyaçlardır. Herzberg'e göre, dış etkenler var olduklarında hiçbir etki ya da değişiklik yaratmaz, yokluğunda ise memnuniyetsizlik yaratmaz. Bir şirkette belirli unsurların bulunması memnuniyete katkıda bulunur. Bu faktörlerin yokluğu, kayıtsızlık değil, tarafsız bir durum yaratır. Tersine, belirli faktörlerin yokluğu personeli karamsar ve kayıtsız hale getirir. Personel onlara sahip olmaktan mutlu değildir. Personeli iş yerinde karamsar ve yorgun yapan faktörlere Herzberg faktörleri denir. Bu; işletme politikasının ve yönetiminin bozulması; teknik bilgi ve denetim eksikliği, üstlerle zayıf ilişki; çalışma ortamının elverişsiz fiziki koşulları, yetersiz maaş düzeyleri ve bunların artışları; Akran anlaşmazlıkları ve kötü arkadaşlıklar; çalışanların mahremiyetine saygı duyulmaması ve iş güvencesinin olmaması gibi sonuçları doğurmaktadır.

Öte yandan, çalışanları motive eden, onları işte tutan ve mutlu eden faktörler; İşlerin başarıyla tamamlandığı, çalışmanın takdir edildiği, arzulara, tutkulara, yeteneklere ve bilgiye uygun bir işte çalıştığı için değer verilen, ödüllendirilmesidir. Yetki ve sorumluluk sahibiyken yaptığı iş, yeni şeyler öğrenebilmek ve araştırma ortamına aktif olarak katkıda bulunabilmek.

Herzberg, hijyen faktörlerinin belirli bir seviyenin altına düşmesinden kaynaklanan memnuniyetsizliğin, çalışanların iş yeri, patronları ve şirket tarafından yabancılaşmalarına

ve sevilmemelerine neden olabileceğini vurgulamak istemiştir. Hijyen faktörü karşılandıktan sonra, teşvik faktörü iç faktörü harekete geçirebilir. İkincisi, hijyenik koşullar oluşturulduktan sonra teşvik edici ve tatmin edici faktörlerin artması motive edici bir rol oynar.

Motivatörler ise destekleyici ve tatmin edici faktörlerdir, ancak onların yokluğu durumu değiştirmez. Şirket politikası ve yönetimi, denetim, amirlerle ilişkiler, çalışma koşulları, tanınma, tazminat, meslektaşlarla karşılıklı ilişkiler, güvenlik, statü gibi dış faktörler olarak belirlenmiştir. Motivasyon ve başarı düzeyine göre gruplanan başarı, tanınma (kabul), işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme motivasyon faktörleri olarak belirlenmiştir.

Farklı şirketlerin çalışanları ve yöneticileri üzerinde Herzberg'in modeli kullanılarak çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Modeli destekleyen çalışmalarda, içsel iş tatmini arayan bir yönetici için maaş önemli bir rol oynamayacaktır. Bu teorinin yöneticiler için şu sonuçları vardır: Yöneticilerin motive edici bir faktörü olmalıdır. Yöneticilerin ve profesyonellerin günümüz sosyo-ekonomik yapısında tasarım ve statü ihtiyacı önemli bir motive edici faktördür. Diğer faktörler yöneticiler tarafından karşılanır, bu nedenle artık güçlü motive ediciler değil, personellerin sürekli başarısının gerekli niteliklerdir.

Bu teorinin yöneticiler için şu sonuçları vardır: Yöneticilerin motive edici bir faktörü olmalıdır. Yöneticilerin ve profesyonellerin günümüz sosyo-ekonomik yapısında tasarım ve statü ihtiyacı önemli bir motive edici faktördür. Diğer faktörler yöneticiler tarafından karşılanır, bu nedenle artık güçlü motive ediciler değil, personellerin sürekli başarısı için gerekli niteliklerdir.

Herzberg ve Maslow karşılaştırıldığında benzerlikler ve farklılıklar olduğunu görüyoruz. Maslow, bireysel istek ve ihtiyaçlarla ilgilendi ve kişisel motivasyon, teorisini ortaya çıkarmaya çalıştı, Herzberg ise teşvik araçlarını kullandı. Bu kitleyi bir şirket ve araç olarak görür ve inceler.



### 3.2.4. Mc Clelland'ın Başarı Motivasyonu

A. Maslow, başarı motivasyonunu piramidin en üstünde yer alan ihtiyaçlar arasında değerlendirir. F. Herzberg ise motivasyondan bahsederken başarı motivasyonundan da ayrıca bahseder (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011: 178).

McClelland'a göre motivasyon, bir şirketin başarısında veya başarısızlığında önemli bir rol oynar. Başarı motivasyonu yüksek olan kişiler diğerlerine göre daha gerçekçi, hedef odaklı ve pratik bir zekaya sahiptir. Ancak bu özellikler, ister kişisel bağlılığa ve yaratıcılığa açık olsun, ister işin doğasını kaçınılmaz olarak belirler. Rakiplerinden daha iyi performans gösterebilir. İşin doğası kişisel katılıma veya yaratıcılığa kapalıysa, bu kişiler normal yaratıcı olmayan iş performansı sergilerler. McClelland'a göre, en yüksek motivasyona sahip insanlar, yönetim seviyesindeki insanlardır. Üç grupta incelenir; İlişki kurma, güç kazanma ve başarıma ihtiyacıdır.

**İlişki Kurma İhtiyacı:** Başkalarıyla ilişkiler kurmayı, bir gruba katılmayı ve sosyal ilişkileri oluşturmayı ifade eder. Güçlü bir ihtiyacı olan bir kişi, kişilerarası ilişkiler kurmaya ve geliştirmeye önem verir. İnsan sosyal bir varlıktır ve yalnız yaşaması mümkün değildir. İnsanlar diğer insanlarla maddi ve manevi şeyler alışverişinde bulunurlar. McClelland'a göre ilişkiler kurmak, çevre ve grupla bağlantı kurmak temel insan ihtiyaçlarından biridir. İlişki kurma ihtiyacı; Bir yöneticinin bakış açısından, yöneticinin işteki meslektaşları ile güçlü ilişkiler geliştirme ihtiyacı olarak görülebilir. İlişki kurarken dikkat gerektiren bir nokta; İlişki kurmak için sınırlar koymak, optimal sınırlar içinde çalışmak anlamına gelir.

**Güç kazanma ihtiyacı:** Güç faktörü, içinde yaşadığınız toplumda diğerlerinden daha güçlü ve daha etkili olma arzudur. İnsanlar kendilerini bir grupta kanıtlamak için büyük çaba göstereceklerdir. İnsanların başkalarını etkileme arzusu rekabete ve çatışmaya yol açar. Bir kişinin kişilik özellikleri ve kültürü, güç teorisi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. McClelland, bir yöneticinin kişisel yapısından kaynaklanan başarı arzusunun, şirket

içindeki çalışma şartları göz önüne alındığında, şirketin hedeflerine ulaşmada başarılı olmak için kişisel motivasyona yol açabileceğini buldu. Bir yöneticinin kolay ulaşılabilir hedeflere ulaşma çabaları, başarısını artırır.

Başarı Gösterme İhtiyacı: Çeşitli kişilik özelliklerinin bireyleri başarılı olma olasılığını artırdığını ve çevresel koşulların da rol oynadığını öne sürülmüştür. Bireyselliğin yanı sıra bireylerin var olduğu kültürel çevre de başarıyı belirler. Güçlü bir başarıya ihtiyacı olan insanlara ulaşmak zordur ve çalışmayı gerektiren anlamlı hedefler seçecek ve bunları başarmak için gerekli beceri ve bilgileri edinecektir. Kişilik, bireyin başarı ihtiyacını tatmin etme işlevine sahiptir.

McClelland, bir kişinin yapısında bulunan başarı arzusunun, şirketin yönetim düzeyindeki yöneticiler için uygun çalışma koşullarıyla desteklendiğinde, bireylerin şirket hedeflerine ve stratejilerine ulaşma motivasyonuna yol açtığına inanır. Mc Clelland'a göre başarılı bir yöneticinin özellikleri, başarılı yöneticiler, problem çözme konusunda sahiplenir ve güvenirlir. Böyle bir yöneticiye göre sorumluluk alırsa sorun mutlaka çözülür. Performans odaklı yöneticiler akıllıca ulaşılabilir hedefler belirler. “Nasıl başarılı olabilirim?” sorusunu sorar ve başarılı olmak için gerekli aksiyonları belirli bir plan dahilinde durumun şartlarına göre değiştirilmesi gereken alır.

Başarılı insanlar, işlerini ne kadar iyi yaptıklarını anlamak için özel geri bildirimlere ihtiyaç duyarlar. Yönetim teorisinde başarı ihtiyacının önemi ve motivasyon bireylerin şirket içinde hareket etmesini engelleyen tehlikeleri ve korkuları ortadan kaldırarak bir güven duygusu ve sorumluluk alma arzusunun gelişmesidir. O andan itibaren, bireyler başarılarını sağlamak için harekete geçerler ve bunun için herhangi bir maddi ödül gerekmez. Ödüller yalnızca bir başarı ölçüsü belirleme aracıdır. Başarı motivasyonu, yeterli koşullar sağlanarak ve bireylere bazı yetkiler ve sorumluluklar verilerek etkinleştirilebilir.

Başarı motivasyonunu karşılamamanın sonuçları sadece şirketler için değil, tüm ekonomik sistem ve ülke için önemlidir. Başarı odaklı insanları olan bir ülke aynı zamanda

ekonomik olarak da güçlü bir ülkedir. Gelişmiş ülkelerde, yönetim pozisyonları başarılı olmak için motive olmuş insanlarla doludur. Yönetim kontrolünde verilen eğitimin şirketin başarısı ve hedeflerine ulaşması için önemli olduğu söylenebilir.

Maslow ve Herzberg düşünceleri analitik olduğu için bireysel psikolojiyi dikkate alarak açıklamak daha kolaydır. McClelland'a göre, başarı motivasyonu kârla ilgili değildir; sosyal statü başarı motivasyonunu etkiler. Savunulan bu görüşler görecelik içerir.

İçerik teorileri, bir kişiyi davranışa motive eden faktörlere odaklanır, ancak birçok araştırmacı, özellikle davranışsal koşullanma tarafı, motivasyon konusunun bireydeki faktörlerin araştırılmasıyla tam olarak anlaşılamayacağına inanmaktadır. Ayrıca dış çevre ve kişinin özellikleride incelenmelidir.

F. Herzberg ve Maslow'un karşılaştırılması benzerlikleri ve farklılıkları ortaya çıkarır. Maslow, kişisel istek ve ihtiyaçları ele alıp bireysel bazda bir motivasyon teorisi geliştirmeye çalışırken, Herzberg teşvik araçlarını incelemiş ve konuyu sistematik ve araşsal olarak incelemiştir. Bu iki yaklaşımın tamamlayıcı özellikleri vardır.

### **3.2.6. Süreç Teorileri**

#### **3.2.6.1 Koşullanma (Şartlanma) Teorileri**

Koşullanma teorisi (Koşullandırma Teorisi), Pavlov ve Klasik Koşullama Teorisi ve Skinner'ın Koşullandırma Teorisi (Koşullandırma Teorisi) olmak üzere iki gelişme başlığı altında anlatılmaktadır.

##### **3.2.6.1.1. Pavlov ve Klasik Koşullanma Teorisi**

Pavlov'un öğrenme üzerine yapmış olduğu araştırmanın sonuçları daha sonra sadece öğrenme alanında değil, diğer alanlarda da yeni yorumlara ve etkilere yol açmıştır. Özelliği,

psikoloji alanında 'davranışsal yaklaşımın' gelişmesine önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Pavlov, köpeklerinin fizyolojik kondisyonunu incelemenin amacının, olduğu konusunda bağlantı olduğunu ispatlamak için köpeklere et verip zil çaldı ve daha sonra köpek her et yediğinde bir zil çaldı. Etsiz bir süre sonra zil çaldı ve salgılar ve reaksiyonlar meydana gelerek köpekleri şartlandırmıştır. Salgı, koşullu bir tepkidir. Zil koşullu uyarıcıdır. Pavlov'a göre, koşulsuz bir uyarıcı bulup onu koşullu bir uyarıcıyla birleştirebilirsek, bir organizmanın repertuarındaki herhangi bir tepkiyi de koşullandırabiliriz. Klasik koşullanmanın bu yaygın uygulamasına rağmen, çoğu psikolog bu yaklaşımın insan öğrenmesinin sadece küçük bir kısmını açıklayabileceğini savunur. Örgütlerde de gözlemlenebilen şey, bireysel davranışların küçük kısmının klasik koşullanmadan esinlendiğidir.

### **3.2.5.1. Skinner'in Koşullanma (Şartlanma) Teorisi**

Skinner, öğrenme kavramına başka bir nokta eklemek için edimsel koşullamayı tanımlamıştır. Skinner, öğrenmenin edimsel koşullanmada gerçekleştiğini kanıtlamaya çalışmıştır. Bu sebeple üzeri kapalı bir kutunun içine kuş motifli olarak koymuş Kuş aç, ama kafeste yiyecek yok. Hayvan, yiyecek ve içeceğin girmesine izin vermek için kolu sola ve sağa dokunur ve vurur. Yiyecek almak için eylemini gerçekleştirmesi gerekir. Bu davranış yürütülebilir. Yani edimsel koşullanma öğrenmeye dayalıdır.

Bu yaklaşım, insanların doğal olarak hazzı en üst düzeye çıkarmaya ve acıdan kaçınmaya çalıştığını belirten hedonizm şartına dayanmaktadır. Ödül ve ceza yöntemini kullanarak kişiyi motive etmek önemlidir. Bu teknikler kullanılarak, istenen sonucu üreten davranışlar ödüllendirilebilir ve istenmeyen bir sonuç üreten davranışlar cezalandırılabilir. Skinner, bireylerin davranışlarının içgüdüsel olmadığını ifade etmiştir, içerisinde bulunan çevresel koşullar tarafından şekillendiğine inanmaktadır. İnsanlar dürtüler, ihtiyaçlar ve tutumlar gibi içsel durumları gözlemlene fırsatına sahip olmadıklarından, bunları davranışın nedeni olarak belirlemek yalnızca bir tahmindir. Bir kişinin yaşadığı çevreyi gözlemleyerek (inceleyerek) davranışa yön veren faktörleri ortaya çıkarmak mümkündür.

Yönetici gözüyle baktığımızda; yöneticileri ödüllendirerek, istenen iş hedeflerine yönelik çalışabilir. Yönetici, şirketin hedeflerine uygun hareket ederse, şirketin verimliliğini artırır ve şirket tarafından terfi, ikramiye ve maaş şeklinde ödüllendirilirse, o yönetici iyi yönde güçlendirilir çalışır ve başarısı daha da artar. Buna olumlu pekiştirme denir. Olumlu pekiştirme, bir davranışın sonucudur ve davranışın gelecekte gerçekleştirilme olasılığıdır. Benzer şekilde, istenmeyen yöneticilerin ücret kesintileri, görev ve sorumlulukların azaltılması vb. davranışlara maruz kalması da olumsuz pekiştirme görevi görmektedir. Yönetici davranışını, görmezden gelerek ve yöneticinin davranışı istenmeyen sonuçlara yol açarsa istenen sonucu ödüllendirerek kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir. Böylece, zamanla ödüllendirilen davranışlar kalıplaşarak tekrarlanır ve ödüllendirilmeyen davranışlar terk edilir. Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirici davranışlarda bulunma eğilimindedir. Bireysel davranışlar ödülleri bastırarak şekillenir. Burada ödüller pekiştirilmiş durumdadır ve davranışın sürekliliğini sağlamak içindir. Yöneticiler bu ödüllerini deneme ve deneyim yöntemleriyle bulurlar. Çünkü insanların farklı ihtiyaçları vardır, almak istedikleri ödüller de farklıdır. Para, ödül, ücretli izin gibi ödül, güçlendirici ödüller arasında yer almaktadır.

Skinner, ceza yöntemlerinin kullanımını desteklemez. İnsanlar aktif, üretken ve yaratıcı davranışları etkili bir şekilde pekiştiren bir ortamda mutlu ve huzurlu yaşarlar. Ceza gerilim ve korku yaratır. Ayrıca Punisher'a karşı saldırganlık yaratabilir.

Skinner, davranış değişikliği uyarılarının düzenli veya değişken aralıklarla ve düzenli veya değişken oranlarda uygulanmasına bağlı olarak farklı motivasyonların olduğunu açıkladı. Tazminat, yöneticileri istenen iş hedeflerine ve stratejilerine yönlendirebilir. Yöneticiler maaşlar, terfiler ve ikramiyelerle ödüllendirildiklerinde daha başarılı olurlar. Skinner, Maslow'dan dış faktörlerin davranışı etkilemesi bakımından farklıdır. Davranış Değiştirme Teorisi olarak da bilinen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, dış faktörlerin bireyin davranışını istenen yönde değiştirebilmesini sağlamasıdır.

Davranış değiştirme modelleri iş hayatinde çok etkili değildir. İnsan unsurunu küçümseyen, bireyleri çok basit ve ilkel varlıklar olarak gören ve davranışlarının dış etkenlerden ve çevreden etkilendiğini kabul eden bir yaklaşımdır.

### **3.2.6. Beklenti Teorileri**

Beklenti teorisi, ortaya çıkan motivasyon teorilerinin başında gelmektedir. Beklenti teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır.

### **3.2.7. Vroom'un Beklenti Teorisi**

Vroom bekleme modeli; Bir kişinin hedefleri, seçimleri ve bu hedeflere ulaşma beklentileri ile ilgili olarak insan davranışını açıklamaya çalışır.

Vroom, modelini iki temel kavrama dayandırır.

- a. Bireyin belirli bir davranışta bulunursa belirli bir sonuca ulaşacağına dair beklentisi
- b. Bu sonucun kişiye çekicilik derecesi.

Bu iki faktör motivasyonu belirler. Bunlardan biri yoksa, bu onu motive etmeyecektir. Örneğin, bir çalışanın zam beklentisi düşükse ancak parayı seviyorsa, zam almak için çok çalışmak için motive olmayacaktır. Çünkü o sunucuyu alma şansı düşüktür. Tüm alışanlar aynı hedeflere sahip değildir ve belirli şeylere aynı şekilde değer vermez. Bu modelin önemli bir unsuru, yöneticilerin çalışan beklentileri ve çekiciliği açısından neleri değerlendirmeleri gerektiği yerine, çalışanların gerçekte ne beklediklerini ve çekici bulduklarını anlamaktır. Bu nedenle bir yönetici, altındaki kişilerin geçmişlerini, hedeflerini, deneyimlerini ve diğer özelliklerini araştırmaya çalışmalıdır.

Bu teoriye göre; işte ve görevlerde başarı, büyük ölçüde ödüllendirici davranışın bir işlevidir. Bu teori, işletme davranışının nedenleri arasında belirli bilimsel varsayımları kabul eder. Bu varsayımlar;

Davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların davranışları tarafından şekillendirilir ve yönlendirilir. Bir kişinin kişisel özellikleri ve evre koşulları tek başına bireysel davranış için yeterli değildir.

Herkesin diğlerlerinden farklı ihtiyaçları, arzuları ve hedefleri vardır. Bireyler ayrıca diğere bireylerden farklı tazminat yapıları ararlar.

İnsanlar, algılarına bağılı olarak, arzu ettikleri ödülleri elde eden farklı davranış kalıpları arasından seçim yapmalıdır.

Bu teoride kilit oynayan üç kavram mevcuttur.

1. Tüm eylemlerinin bir sonucu olarak bir ödül ve bir ceza alacağına inanacaktır. Aksi takdirde bu umut işlemeye başlayacaktır.

2. Her birey için her ödül ve cezanın gerekliliğı veya şiddetidir. Bu aynı zamanda ödül değeri veya çekicilik olarak da adlandırılır.

3. Bir kişinin çabaları sonucunda beklenen başarıyı elde etme olasılığıdır. Bu, bireyin daha çok çalışmaktan ve daha fazla üretmekten beklenen ödülleri ne kadar istediğıine bağılıdır

Yöneticiler şirketlerinde çalışmak ve başarılı olmak istemelidir. Başarılı olma arzusu, profesyonel başarının ilk kritik bileşenidir. Eğitim ve öğretime ek olarak, kişilik özellikleri de bireyin başarısı için önemlidir. Dışa dönükler daha başarılıdır ve içe dönükler daha az başarılıdır. Kişinin rolü açıkça belirtilmelidir. Bireylerin motive oldukları, gerekli beceri ve niteliklere sahip oldukları ve rollerini net bir şekilde anladıkları bulunmuştur.

### **3.2.8. İç Kaynaklı Motivasyon**

İç kaynaklı motivasyon, yapılan bir işin ya da bir davranışın özelde o iş için yapılmış olması gerekmektedir. Bireyler yaptıkları iş ile o işe duydukları ilgi ve merak için yaptıkları zaman iç kaynaklı motivasyona sahip olmakla beraber, başka işlere göre daha yüksek performans göstermektedir. İç kaynaklı motivasyonu ifade eden en popüler tanımlama, çalışan bir kişinin çevresi üzerinde etkisinin olduğu, çevre ile etkili bir biçimde etkileşime girebilmek için içsel temel bir ihtiyaç gereksiniminden dolayı enerji geldiğı ve yönlenim kazandığı ileri sürülmektedir. Daha anlaşılır bir ifade ile insanlar, kendilerini yaptıkları işlerinde yetkin ve otonom sahibi olmalarını hissetmeye ihtiyaç duymaktadırlar (Zuckerman ve diğ., 1978).

Deci ve arkadaşları, iç kaynaklı motivasyon hakkında kişilerin kendi kaderlerini belirlediklerinde (self-determined) ve kendilerinin yaptıkları işlerde yetkin (competent) hissettikleri zaman ortaya çıktığını söylemiştir. İnsanlar işlerinde söz sahibi oldukları miktarda kendi kaderlerini kendileri belirlemiş gibi hissedeceklerdir. Bir başka tabirle, başkalarının “piyonu” gibi değil davranışlarının “merkezi” bireyin kendisi olduğunu hissettiğinde iç kaynaklı motivasyona sahip olacaklardır. Yapılacak görevin tanımı, önemi ve yetenek gerekliliği gibi ilgi çekici ve merak uyandıran bir iş olmadığı müddetçe bireylerin yetkin ve otonom hissetmesinin iç kaynaklı motivasyonu ortaya çıkarmayacağını tezi ortaya konmuştur (Amabile, 1993: 188). İç kaynaklı motivasyon sağlayıcılar, kişilerin yapılacak işe bağlarının içsel bir parçasıdır, kişinin o iş ile ilgili duyguları ile ortaya çıkmaktadır ve işin kendisi ile bağlantılıdır (Amabile, 1993: 189). İç kaynaklı motivasyonda insanlar bir ödül veya bir ceza ile ilgili değil kendilerinin içinde taşıdıkları hazlarla ilgilidir. Yani iç kaynaklı motivasyon için eğlenceli, çekici, ilginç, keyifli gibi sıfatlar vardır ve iç kaynaklı motivasyonu etkileyen işler bu nitelendirmelerle tanımlanır (Malone ve Lepper, 1987: 229). İç kaynaklı motivasyona sahip olan insanlar genellikle durağan ve rutin işleri negatif karşılarken daha girişimci daha yaklaşım odaklı sayılan işlere karşı pozitif yönde oldukları kabul edilmektedir. Büyüme ihtiyacı ise iç kaynaklı motivasyonda, eksiklik duygusu, dış kaynaklı motivasyon için ise altında yatan faktörler olarak değerlendirilmektedir.

### **3.2.9. Dış Kaynaklı Motivasyon**

Dış kaynaklı motivasyon, çalışanların söz verilen ödüllerle ödüllendirilmesidir. İstenilen performans düzeyinin sağlanabilmesi için dış kaynaklı motivasyon araçları ortaya çıkmaktadır. Genel olarak akademisyenler, yüksek dış kaynaklı motivasyon ile çalışanların iç kaynaklı motivasyonlarının negatif yönde olacağını ileri sürmektedirler. Dış kaynaklı motivasyon araçları, performans için extra prim gibi yapılan iş ile ilgili olsa dahi mantıksal olarak işin kendisi ile ilgili değildir. Dış kaynaklı motivasyon araçları performans, ödül, övgü, eleştirel geri dönüt, iş bitirme tarihi, denetim vb. işin nasıl yapılacağını ifade eden herhangi bir araç olabilir (Amabile, 1993: 188).



Dış kaynaklı motivasyon, iç kaynaklı motivasyonun aksine bir aktivitenin getirebileceği iş arkadaşları tarafından tanınma, para ödülü, hakların artışı ve benzeri gibi dışsal ödüllere odaklanmakla şekillenmektedir. Maddi teşvik ediciler, amaç bağlılığını artırmak için kullanılan pratik çözümlerden biridir. Durumsal faktörlerden, birincisi; teşvik edicinin miktarı ile bağlılık aynı yönlüdür. Örnek olarak daha fazla para daha çok bağlılık. İkincisi ise amaçlar ile teşvik edicilerin etkileşim türüdür. Amaç zor ise, insanlara yalnızca amaca ulaştıkları zaman ödeme yapılacağına söylenmesi, performansı negatif yönde etkileyebilmektedir. İnsanlar ödülü elde edemeyeceklerini anladıklarında bu durum onların kişisel gayelerini ve bireysel faaliyetlerini düşürüp, sonuç olarak da performanslarını azaltacaktır. Verilen iş, orta seviye zorluk seviyesinde veya zor bir görevse iş sonu amaca ulaşmak yerine çalışanların sergiledikleri performansa bakılarak ödeme yapıldığında böyle bir düşüş söz konusu dahi olmayacaktır (Locke ve Latham, 2002: 708).

### **3.3. İŞ MOTİVASYONU ARAÇLARI**

Organizasyonlarda idareciler personeli motive etmek için birden fazla motivasyon aracı kullanabilmektedir. Personelin kişilik özellikleri, ihtiyaçları, psikolojik halleri, hedefleri dikkate alınarak öngörülen araçlar motivasyonu sağlamada kullanılabilir (Divleli, 2018: 17).

#### **3.3.1. Ekonomik Araçlar**

Personelin motivasyonunu artırabilmek için motive edici ekonomik araçlar, kullanılan en eski motivasyon araçlarından birisidir. Organizasyonların kuruluş nedenine bağlı olarak personellerin işlerini kaybetmemek için idarenin kendisinden istenileni vermeye çalışacaktır. Yönetimin amacı, geliri arttırmak daha fazla kazanmak olduğundan teşvik edici etmenlere de bu açıdan baktığı görülmektedir. Bu nedenle motivasyon araçlarından en etkili ekonomik araçlardır (Üçüncü, 2016: 40).

Ekonomik araçlar:

- Ücret
- Ekonomik güvenlik

- Maddi ve manevi ödüller.

### **3.3.1.1. Ücret**

Organizasyonda belirlenen şartlarda ve haklar çerçevesinde çalışmak koşulunda personelin sahip olduğu ödüle ‘ücret’ denir. Ücrete sadece maddi değer olarak bakılmamalıdır. Performans analizinin organizasyon tarafından yapıldığı bilinmelidir. Ücret alan personel yeteneklerini görüp belirleme, kişisel ihtiyaçlarını karşılama ve kendini güvende hissetme amaçlarına ilişkin ücret faktörünü kullanır. Geri dönüt aracı olarak görülen ücretlendirme, kişinin diğer çalışanlarla arasındaki performansını ve konumunu belirlemede rol oynar. Ayrıca personelin refah düzeyinin ise bir göstergesidir (Çiçek, 2005: 34).

### **3.3.1.2. Ekonomik Güvenlik**

Ücret en bilinen maddi motivasyon aracı olarak kullanılsada, işin devamlılığını ve güvenliğini sağlamak için sosyal destek güvencesi de sağlanmalıdır. Bu ise ekonomik güvenliktir. Persone olası bir kaza sonucu oluşabilecek her türlü duruma karşı güvence altına alınmış olmaktadır (Üçüncü, 2016: 40-41).

### **3.3.1.3. Maddi ve Manevi Ödüller**

Organizasyonlarda hedeflenen sonuçlara gelindiğinde çalışanlar maddi ödüller ile ödüllendirilmelidir. İdareciler personelin istekleri yönünde ekonomik ödül ile destek veriyorsa motive etmeyi de başarmış olur. İşverenler işini hızlı ve kontrollü yapan pozitif yaklaşan çalışanı tatmin etmelidir. Personel alacağı ödül ile ivmelenip yeni fikir ve kendini geliştirmeye yönelir. Personelin yanında olmak, onu teşvik etmek, organizasyona bağlılığını sağlamak için bu ödüller olmazsa olmazdır (Özsoy, 2016: 34).

### **3.3.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları**

Psiko-sosyal motivasyon araçları ekonomik araçlardan sonra gelmektedir. Organizasyonlarda tahmin edileceği üzere her şey maddi olarak değerlendirilmemelidir. Şöyle ki, bazı durumlarda yapılacak danışmanlık, oluşan rekabet, statü, bağımsızlık, kontrol yetkisi personeli motive edebilir (Üçüncü, 2016: 41).



**Şekil 3.2.** Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

**Kaynak:** Üçüncü, 2016: 42

- Statü ve Değer Kazanma
- Kişisel Güç ve Yetki Kullanımı
- Çalışmada Bağımsızlık
- Öneri Sistemine Katılım
- Psikolojik Güvence
- Rekabet
- Gruplara Katılım ve Sosyal Aktiviteler
- Danışmanlık Hizmetleri Almak

### 3.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Ekonomik veya psiko-sosyal gereksinimlerin karşılanması ile motivasyon artırılabilir. Yalnız bazı durumlarda işletmenin konumu, uyguladığı yöntemler, örgütün özellikleri de önemli ölçüde etkiler yaratmaktadır (Üçüncü, 2016: 44).



Şekil 3.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Kaynak: Üçüncü, 2016: 46

- Eğitim ve Yükselme
- Örgüt İçi İletişim
- Kararlara Katılma
- Amaç Birliği
- Yetki ve Sorumluluk Dengesinin Kurulması
- İş Zenginleştirme ve İş Rotasyonu
- İşçi-İşveren İlişkilerinin Düzenlenmesi

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL EMEK DAVRANIŞININ İŞE BAĞLILIK VE İŞ MOTİVASYONLARI ÜZERİNE ETKİ ARAŞTIRMASI

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI VE ÖN KABULLER

Araştırmada, çalışanların duygusal emek davranışlarının, işe bağlılık ve iş motivasyonu arasındaki ilişki demografik değişkenlerle birlikte ele alınmak üzere Gaziantep ilinde bölge müdürlüğü bulunan bir kamu kurumuna bağlı 2 müdürlük örneğinde incelenmiştir. Saha araştırmasının zaman, maliyet ve birebir görüşme imkânının kısıtlı olması nedeni ile belirli bir bölgede ve belirli bir kurumda yapılmış olması araştırmanın bulgularının diğer bölgeler ve kurumlar için genelleştirilmesini kısıtlamaktadır.

Araştırma, birebir anket yöntemiyle yapılmak istenmiş olmasına karşın Covid-19 virüs salgınının yayılması, örneklem büyüklüğü, zaman yetersizliği ve maliyet gibi kısıtlardan dolayı Google Forms yardımı ile dijital anket oluşturulmuş ve anket teknoloji yardımı ile cep telefonlarına kısa mesaj yöntemi ile gönderilip teknolojinin yardımı ile anket gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların soruları samimi bir şekilde yanıtlaması için açıklayıcı ve rica metni paylaşılmış olup önlem alınmaya çalışılmıştır fakat anketlerin nasıl bir ortamda doldurulduğu tam olarak bilinmemektedir. Öte yandan, araştırmaya katılan personellerin soruları doğru bir şekilde anlayıp yanıtladıkları, belirlenebilen örneklemin ana kütleyi temsil ettiği, araştırmada kullanılan ölçeğin ve araştırma yönteminin uygun olduğu araştırmanın ön kabulleri olarak belirlenmiştir.

#### 4.2. ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın ana kütlesini Gaziantep ilindeki bir kamu kurumuna bağlı iki ayrı müdürlükte çalışan toplam 210 personel oluşturmaktadır. Bu araştırmanın ana kütlelerinde %95 güven seviyesi içerisinde ve %5'lik hata payı öngörülerek seçilmesi gereken örneklem büyüklüğü 138 olarak hesaplanmıştır (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Ana kütleyi oluşturan 210 personelin hepsine anket formu elektronik ortamda mail yoluyla

gönderilmiş olup, anketlere 139 adet geri dönüş yapılmıştır. Anketlere geri dönüş oranı % 64,35'dir. Anketlere verilen cevaplar yeterli görüldüğünden (Altunışık vd., 2012) araştırmanın örneklemini 139 olarak belirlenmiştir. Anketlerin objektif bir şekilde cevaplanması için çalışanlarla ön görüşme yapılmış gizlilik verileri hiçbir surette paylaşılmayacağı belirtilerek olası kaygılar giderilmek istenmiştir.

### **4.3. KULLANILAN ÖLÇEKLER**

Duygusal emek, işe bağlılık ve iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 4 bölümden oluşan anket oluşturulmuştur.

İlk bölümde, anket katılımcılarına yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, gelir durumu gibi demografik bilgilerini içeren ifadeler sorulmuştur.

İkinci bölümde, duygusal emek kavramı üzerine 5'li Likert tipi ölçeği kullanılarak, 10 sorudan oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde, işe bağlılık kavramı üzerine 5'li Likert tipi ölçeği kullanılarak, 11 sorudan oluşmaktadır.

Dördüncü bölümde, iş motivasyonu kavramı üzerine 5'li Likert tipi ölçeği kullanılarak, 17 sorudan oluşmaktadır.

### **4.4.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ**

Duygusal emek davranışının işe bağlılık ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi üzerine literatür taramasında üç değişkene ilişkin alanda araştırmalar sonucu sektörlere göre değişkenlik gösterebilen bir araştırmadır. Araştırmamızda hipotezlerimizi oluştururken anket alanımıza göre hipotezlerimizi kurup analiz etmeye çalıştık. Araştırma modelimiz tamamen duygusal emek davranışının, işe bağlılık ve iş motivasyonunu nasıl etkilediği ile alakalıdır.

#### 4.4.1. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Duygusal emek davranışının işe bağlılık ile arasında pozitif yönde bir etkisi vardır.

H1a: Yüzeysel davranışların işe bağlılık ile arasında pozitif yönde bir etkisi vardır.

H1b: Samimi davranışların, işe bağlılık ile arasında pozitif yönde bir etkisi vardır.

H1c: Derinlemesine davranışların, işe bağlılık ile arasında pozitif yönde bir etkisi vardır.

H2: Duygusal emek davranışların, iş motivasyonu ile arasında pozitif doğrultuda bir etkileşim vardır.

H2a: Yüzeysel davranışların, iş motivasyonu ile arasında pozitif yönde bir etkisi vardır.

H2b: Samimi davranışların, iş motivasyonu ile arasında pozitif yönde bir etkisi vardır.

H2c: Derinlemesine davranışların, iş motivasyonu arasında pozitif yönde bir etkisi vardır.

H3: İşe bağlılık ve iş motivasyonları arasında pozitif yönde bir etkisi vardır.

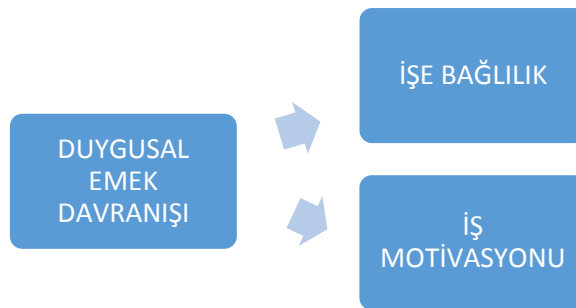
H4: Duygusal emek davranışı demografik değişkenlere göre farklılaşır.

H4a: İşe bağlılık demografik değişkenlere göre farklılaşır.

H4b: İş motivasyonu demografik değişkenlere göre farklılaşır.

.

#### 4.4.2. Araştırmanın Modeli



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

#### 4.5. UYGULAMALAR VE ANALİZ

Araştırma verilerinin analizleri SPSS 26 programında yapılmıştır. Araştırmada tanımlayıcı istatistikler sayı, yüzde, ortalama, standart sapma, minimum/maksimum değerler ile verilmiştir. Araştırmada kullanılan duygusal emek davranışı ölçeği, işe bağlılık ölçeği ve iş motivasyonu ölçeği geçerliliği, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile değerlendirilmiştir. AFA'da örneklem yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ile değerlendirilmiş ve bu değer 0,500 üzeri olması yeterli kabul edilmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığı Barlett küresellik testi ile değerlendirilmiş ve test sonucunda hesaplanan ki-kare değerinin istatistiksel olarak anlamlı çıkması ( $p < 0,05$ ) verilerin çoklu normal dağılımdan geldiğini göstermiştir. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa (CA) katsayısı ile değerlendirilmiştir. CA katsayısının en az 0,7 olması istenmektedir.

Verilerin normal dağılımı çarpıklık basıklık değerleri ile incelenmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  aralığında  $|4|$  olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (George ve Mallery, 2010; Pituch ve Stevens, 2012). Verilerin normal dağılması nedeniyle üç bağımsız grubun karşılaştırılmasında grubun karşılaştırılmasında ANOVA testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon testleri ile değerlendirilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri doğrusal regresyon analizleri ile incelenmiştir. Analizlerde  $p < 0,05$  değeri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçek dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikler sorulmuştur. İkinci bölümde katılımcıların duygusal emek davranışı ölçülmeye yönelik, (Grandey, 2003; Kruml ve Geddes, 2000) oluşturulan ve Diefendorff ile arkadaşları (2005) tarafından geliştirilerek kullanılan, Kolbaşı (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek yer almaktadır. Ölçek, yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış olmak üzere üç boyutu içermektedir. Üçüncü bölümde, işe bağlılık kavramını ölçmeye yönelik Badem (2017) tarafından uyarlanan ölçek yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise iş motivasyonu kavramını ölçmeye yönelik, Ay (2015), tarafından uyarlanan ölçek yer almaktadır.



**Tablo 4.1.** Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

**Cinsiyetiniz Nedir?**

	Frekans	%
Kadın	74	53,2
Erkek	65	46,8
Toplam	139	100,0

**Medeni durumunuz?**

	Frekans	%
Bekâr	38	27,3
Evli	100	71,9
Toplam	138	99,3

**Hangi yaş aralığındasınız?**

	Frekans	%
25 Yaş ve Altı	3	2,2
26-31	30	21,6
32-37	43	30,9
38-43	26	18,7
44-48	27	19,4
49 Yaş ve üzeri	10	7,2
Total	139	100,0

**Eğitim durumunuz?**

	Frekans	%
Lise	3	2,2
Ön Lisans	11	7,9
Lisans	103	74,1
Yüksek Lisans/Doktora	22	15,8
Total	139	100,0

### Gelir durumunuz nedir?

	Frekans	%
6.000-9.000 Türk Lirası	58	41,7
9.001-12.000 Türk Lirası	61	43,9
12.001-15.000 Türk Lirası	17	12,2
15.001 Türk Lirası ve üzeri	3	2,2
Toplam	139	100,0

Tablo 4.1.'de görüldüğü üzere cinsiyet dağılımı: kadın sayısı 74 (%53,2) kişi, erkek sayısı 65 (%46,8) kişidir. Medeni durumu: bekar olanların sayısı 38 (%27,3) kişi evli olanların sayısı 100 (%71,9) kişidir. Yaş aralıkları dağılımı: 25 yaş ve altı 3 (%2,2) kişi, 26-31 yaş aralığında olanların sayısı 30 (%21,6) kişi, 32-37 yaş aralığında olanların sayısı 43 (%30,9) kişi, 38-43 yaş aralığında olanların sayısı 26 (%18,7) kişi 44-48 yaş aralığında olanların sayısı 27 (%19,4) kişi, 49 yaş ve üzeri 10 (%7,2) kişidir. Eğitim durumu: lise mezunu olanların sayısı 3 (%2,2) kişi, ön lisans mezunu olanların sayısı 11 (%7,9) kişi, lisans mezunu olanların sayısı 103 (%74,1) kişi, yüksek lisans veya doktora mezunu olanların sayısı 22 (%15,8) kişidir. Gelir durumu: 6.000-9.000 Türk Lirası olanların sayısı 58 (%41,7) kişi, 9.001-12.000 Türk Lirası olanların sayısı 61 (%43,9) kişi, 12.001-15.000 Türk Lirası olanların sayısı 17 (%12,2) kişi, 15.001 Türk Lirası ve üzeri olanların sayısı 3 (%2,2) kişidir.

**Tablo 4.2.** KMO ve Bartlett Testi

KMO		,831
Bartlett Testi	Ki-Kare	3742,050
	df	703
	p	,000

Araştırmada kullanılan duygusal emek kavramına ilişkin ifadeler Principal Component ve Varimax, Rotation yöntemleri kullanılarak faktör analizi yapılmıştır.

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik test sonuçlarıyla değerlendirilmiştir.

(KMO = 0,831;  $X^2$  Barlett Test (703) = 3742,050,  $p=0,000$ ).

KMO ve Barlett test tablosunda görülen değer 0 ile 1 değeri arasında 0.8 ve 0.9 arasında çok iyi bir değerdedir. Bu değere göre yaptığımız faktör analizi sonucu ölçeğimizin faktör analizi çok iyidir (İslamoğlu, Alınacak – 2019).

**Tablo 4.3.** Faktör Analizi

Sorular	S	p
Görevimi yaparken gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim	1,000	,662
Görevimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım	1,000	,749
Görevimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için maske takarım.	1,000	,720
Görevimi yaparken iyi hissediyormuşum rolü yaparım	1,000	,780
Görevimi yaparken kişilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	1,000	,657
Görevimi yaparken kişilere gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	1,000	,757
Gösterilmesi gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	1,000	,798
Görevi yaparken kişilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1,000	,798
Görevimi yaparken kişilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım	1,000	,806
Görevimi yaparken sergilediğim duygular samimidir	1,000	,511
Görevdeyken kendimi enerji dolu hissederim	1,000	,784
Görevimde kendimi güçlü ve dinç hissederim	1,000	,841
Görevimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissederim	1,000	,858
Görevimi ara vermeden uzun süre çalışabilirim	1,000	,710
Görevimdeyken işler yolunda gitmese bile istekle çalışmaya devam ederim	1,000	,523
Aldığım maaşın yeterli olduğunu düşünürüm	1,000	,542
Sabah kalktığımda görevime gitmek için istekliyimdir	1,000	,722
Görevimi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum	1,000	,709
Görevimle gurur duyuyorum	1,000	,764
Görevim bana çalışma isteği verir	1,000	,758
Görevime karşı istekli ve hevesliyim	1,000	,817

Görevimde başarılıyım	1,000	,748
Görevim ile ilgili sorumluluğa sahibim	1,000	,791
Mesai arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler	1,000	,711
Görevimin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	1,000	,713
Görevimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum	1,000	,697
Görevimin saygın olduğuna inanıyorum	1,000	,714
Kendimi kurumumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum	1,000	,689
Görevdeyken yöneticilerim her zaman beni takdir ederler	1,000	,692
Görevimle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim	1,000	,567
Mesaimi geçirdiğim ortam fiziksel şartlar uygundur	1,000	,505
İdarecilerimiz, izin isteğimi olumlu karşılar ve red etmez	1,000	,583
Kurumumuzda çay, yemek, sosyal alan imkanları ücretsiz sağlanır	1,000	,665
Kurumumuzdaki araç ve gereçler yeterlidir	1,000	,703
Mesai arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir	1,000	,575
Görevimizle alakalı uzmanlarla eğitim faaliyeti gerçekleştirilmektedir	1,000	,623
Bünyesinde bulunduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum	1,000	,700
İdarecilerimle ikili ilişkilerim iyidir	1,000	,809

Tablo 4.3.'de görüleceği üzere tüm ölçek için p değeri 0.50'den düşük bir değer analizde çıkmadığından hiçbir soru analiz dışı bırakılmamıştır.

**Tablo 4.4.** Toplam Varyans Tablosu

	Toplam	% Varyans	Frekans
1	10,992	28,927	28,927
2	4,021	10,582	39,509
3	3,443	9,061	48,570
4	2,727	7,177	55,747
5	1,599	4,208	59,955
6	1,574	4,142	64,097
7	1,226	3,226	67,323
8	1,170	3,079	<b>70,402</b>

Tablo 4.4.'de görüldüğü üzere 8 faktör anketin %70.402' sini açıklamaktadır.

**Tablo 4.5.** Duygusal emek davranışı, İşe Bağlılık ve İş Motivasyonun Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

		Değerler
Duygusal Emek Davranışı Ölçeği	Ort.	2,8000
	Varyans	,492
	Minimum	1,10
	Maksimum	4,40
	Çarpıklık	,005
	Basıklık	-,671
İşe Bağlılık Ölçeği	Ort.	2,1818
	Varyans	,472
	Minimum	1,00
	Maksimum	5,00
	Çarpıklık	,858
	Basıklık	1,655
İş Motivasyonu Ölçeği	Ort.	2,1765
	Varyans	,326
	Minimum	1,00
	Maksimum	4,18
	Çarpıklık	,483
	Basıklık	,946

**Tablo 4.6.** Duygusal emek davranışı, İşe Bağlılık ve İş Motivasyonun Ölçeği Cronbach's Alpha değerleri

	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Duygusal Emek	0,804	10
İşe Bağlılık	0,903	11
İş Motivasyonu	0,879	17

Yapılan araştırmada kullandığımız ölçümlerin güvenilirlik düzeyini test etmek için, güvenilirlik analizi yapılmış olup ve Cronbach's Alpha katsayısını elde etmek için

kullanılan, güvenilirlik analizi kullanılmıştır. Cronbac's Alphakatsayısı ise  $\alpha=0.70$ 'ten büyük çıktığı durumlarda ölçeğimizin güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Tablo 4.6.'da çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla, duygusal emek davranışı (0.005), (-,671) İşe Bağlılık Ölçeği (,858), (1,655), İş Motivasyonu ölçeği ise (,483), (,946) değerleri normal dağıldığını göstermektedir(George ve Mallery, 2010; Pituch ve Stevens, 2012).

**Tablo 4.7.** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analiz Bulguları

Cinsiyet		N	Ort	t	p
Duygusal Emek Davranışı	Kadın	74	2,7878	8,008	,005
	Erkek	65	2,7554		
İşe Bağlılık	Kadın	74	2,1536	1,031	,312
	Erkek	65	2,1944		
İş Motivasyonu	Kadın	74	2,0787	1,326	,251
	Erkek	65	2,1692		

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre Duygusal emek davranışı ölçeğinin işe bağlılık ve iş motivasyonu ölçeği ile farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan T testi analiz sonuçları Tablo 4.7'de sunulmuştur. Bu bulgulara göre Duygusal emek davranışı ölçeğinin p değerine göre farklılık olduğu işe bağlılık ve iş motivasyonu ile analizinin katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.8:** Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılık Analiz Bulguları

Medeni Durum		N	Ort	t	p
Duygusal Emek Davranışı	Bekar	38	2,6263	1,159	,284
	Evli	100	2,8200		
İşe Bağlılık	Bekar	38	2,0933	,418	,519
	Evli	100	2,2064		
İş Motivasyonu	Bekar	38	2,1362	7,064	,881
	Evli	100	2,1229		

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre Duygusal emek davranışı ölçeğinin işe bağlılık ve iş motivasyonu ölçeği ile farklılık olup olmadığını belirlemek için

yapılan T testi analiz sonuçları Tablo 4.8.'de sunulmuştur. Bu bulgulara göre alt boyutlarında duygusal emek davranışı ölçeğinin işe bağlılık ve iş motivasyonu ile analizinin katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.9.** Yaşa göre farklılık analizi

		N	Ort	SS	F	p
Duygusal Emek Davranışı	25 Yaş ve Altı	3	2,3667	2,875	1,176	,324
	26-31	30	2,8333			
	32-37	43	2,7163			
	38-43	26	2,6808			
	44-48	27	2,7667			
	49 Yaş ve üzeri	10	3,2100			
İşe Bağlılık	25 Yaş ve Altı	3	2,1515	2,532	1,076	,376
	26-31	30	2,1333			
	32-37	43	2,3383			
	38-43	26	1,9930			
	44-48	27	2,2054			
	49 Yaş ve üzeri	10	1,9636			
İş Motivasyonu	25 Yaş ve Altı	3	2,2745	2,688	1,691	,141
	26-31	30	2,1608			
	32-37	43	2,0903			
	38-43	26	2,0023			
	44-48	27	2,3355			
	49 Yaş ve üzeri	10	1,8176			

Araştırmaya katılanların yaşlarına göre duygusal emek davranışı ölçeğinin işe bağlılık ve iş motivasyonu ölçeği ile farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi analiz sonuçları Tablo 4.9.' da sunulmuştur. Bu bulgulara göre duygusal emek davranışı ölçeğinin işe bağlılık ve iş motivasyonu ölçeği ile analizinin katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.10.** Gelir durumuna göre farklılık analizi

	N	Ort	SS	F	p	
Duygusal Emek Davranışı	6.000-9.000 Türk Lirası	58	2,7931	,062	,041	,989
	9.001-12.000 Türk Lirası	61	2,7508			
	12.001-15.000 Türk Lirası	17	2,7882			
	15.001 Türk Lirası ve üzeri	3	2,7333			
İşe Bağlılık	6.000-9.000 Türk Lirası	58	2,2367	,873	,612	,608
	9.001-12.000 Türk Lirası	61	2,0984			
	12.001-15.000 Türk Lirası	17	2,2620			
	15.001 Türk Lirası ve üzeri	3	1,9394			
İş Motivasyonu	6.000-9.000 Türk Lirası	58	2,1237	,006	,006	,999
	9.001-12.000 Türk Lirası	61	2,1196			
	12.001-15.000 Türk Lirası	17	2,1246			
	15.001 Türk Lirası ve üzeri	3	2,0784			

Araştırmaya katılanların gelir durumlarına göre duygusal emek davranışı ölçeğinin işe bağlılık ve iş motivasyonu ölçeği farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi analiz sonuçları Tablo 4.10.'da sunulmuştur. Bu bulgulara göre duygusal emek davranışı ölçeğinin işe bağlılık ve iş motivasyonu ölçeği ile analizinin katılımcıların gelir durumlarına göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).



**Tablo 4.11.** Eğitim durumlarına göre farklılık analizi

		N	Ort	SS	F	p
Duygusal Emek Davranışı	Lise	3	2,8000	2,767	1,912	,131
	Ön Lisans	11	2,3545			
	Lisans	103	2,7748			
	Yüksek Lisans/Doktora	22	2,9682			
İşe Bağlılık	Lise	3	1,5758	1,833	1,304	,276
	Ön Lisans	11	1,9421			
	Lisans	103	2,2145			
	Yüksek Lisans/Doktora	22	2,1736			
İş Motivasyonu	Lise	3	1,9608	,170	,171	,916
	Ön Lisans	11	2,0374			
	Lisans	103	2,1314			
	Yüksek Lisans/Doktora	22	2,1364			

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre duygusal emek davranışı ölçeğinin işe bağlılık ve iş motivasyonu ölçeği ile analizinin farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA testi analiz sonuçları Tablo 4.11.'de sunulmuştur. Bu bulgulara göre duygusal emek davranışı ölçeğinin işe bağlılık ve iş motivasyonu ölçeği katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.12.** Korelasyon Analizi

		Duygusal Emek	İşe Bağlılık	İş Motivasyonu
Duygusal Emek	r	1		
	p			
İşe Bağlılık	r	,083	1	
	p	,331		
İş Motivasyonu	r	,166	,610**	1
	p	,051	,000	

Duygusal emek ölçeği ile işe bağlılık ve iş motivasyonu ölçeğinin arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için yapılmış olan Pearson korelasyon analiz bulguları Tablo 4.12.'de sunulmuştur. Bu bulgulara göre;

- Duygusal emek ölçeği ile işe bağlılık arasında ( $r=0,083$ ) ve iş motivasyonu ölçeği ( $r=0,166$ ) arasında görüldüğü üzere pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.
- İşe bağlılık ölçeği ve iş motivasyonu ölçeği ( $r=0,610^{**}$ ) arasında görüldüğü üzere pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.13.** Duygusal emek davranışı ölçeğinin, işe bağlılık ölçeği ile regresyon analizi

	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	,085	,087		,975	,331
Duygusal Emek	2,588	,198	,083	13,072	,000

$R=0,83$   $R^2=,007$   $F=,951$   $p=,331$  Sabit=İşe bağlılık ölçeği

Duygusal emek davranışı ölçeğinin, işe bağlılık ölçeği üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analiz bulguları Tablo 4.13’de de yer almaktadır. Analize ilişkin bulgular incelendiğinde regresyon modelinin anlamlı olmadığı ( $F=0,951$ ;  $p=0,311$ ), Duygusal emek davranışı ölçeğinin, işe bağlılık ölçeği değişkenindeki toplam varyansın %7’ sini açıkladığı görülmektedir. Duygusal emek davranışı ölçeğinin, işe bağlılık ölçeği üzerinde pozitif yönde anlamlı sayılmayan bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ( $\beta=0,083$ ;  $p=0,331$ ). Bu bulgular Duygusal emek davranışı ölçeğinde artışa neden olacaktır. Regresyon analizi sonuçlarına göre regresyon eşitliği aşağıda yer almaktadır.

İşe Bağlılık Ölçeği =  $0,085 + 2,588 * \text{Duygusal Emek Davranışı}$

**Tablo 4.14.** Duygusal emek davranışı ölçeğinin, iş motivasyonu ölçeği ile regresyon analizi

	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	1,747	,196		8,908	,000
Duygusal Emek	,135	,069	,166	1,968	,051

$R=0,166$   $R^2=,027$   $F=3,872$   $p=,000$  Sabit=İş Motivasyonu

Duygusal emek davranışı ölçeğinin, iş motivasyonu ölçeği üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analiz bulguları Tablo 4.14’de de yer almaktadır. Analize ilişkin bulgular incelendiğinde regresyon modelinin anlamlı olmadığı ( $F=3,872$ ;  $p=0,000$ ), Duygusal emek davranışı ölçeğinin, işe bağlılık ölçeği değişkenindeki toplam varyansın %27’ sini açıkladığı görülmektedir. Duygusal emek davranışı ölçeğinin, iş motivasyonu ölçeği üzerinde pozitif yönde anlamlı sayılan bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ( $\beta=0,166$ ;  $p=0,000$ ). Bu bulgular duygusal emek davranışı ölçeğinde artışa neden olacaktır. Regresyon analizi sonuçlarına göre regresyon eşitliği aşağıda yer almaktadır.

İşe Motivasyonu Ölçeği =  $1,747+0,135 * \text{Duygusal Emek Davranışı}$

**Tablo 4.15.** Araştırma sonucu hipotezlerin sonucunun değerlendirilmesi

<b>Hipotezler</b>	<b>Sonuç</b>
H1: Duygusal emek davranışının işe bağlılık ile arasında pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kabul
H1a: Yüzeysel davranışların işe bağlılık ile arasında pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kismen Kabul
H1b: Samimi davranışların, işe bağlılık ile arasında pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kismen Kabul
H1c: Derinlemesine davranışların, işe bağlılık ile arasında pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kabul
H2: Duygusal emek davranışların, iş motivasyonu ile arasında pozitif doğrultuda bir etkileşim vardır.	Kismen Kabul
H2a: Yüzeysel davranışların, iş motivasyonu ile arasında pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kismen Kabul
H2b: Samimi davranışların, iş motivasyonu ile arasında pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kismen Kabul
H2c: Derinlemesine davranışların, iş motivasyonu arasında pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kabul
H3: İşe bağlılık ve iş motivasyonları arasında pozitif yönde bir etkisi vardır.	Kabul
H4: Duygusal emek davranışı demografik değişkenlere göre farklılaşır.	Kismen Kabul
H4a: İşe bağlılık demografik değişkenlere göre farklılaşır.	Ret
H4b: İş motivasyonu demografik değişkenlere göre farklılaşır.	Ret

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Duygusal emek davranışı, günümüzde organizasyonların hedef ve amaçlarına göre tasarımı edilmiş, adeta en yüksek performansı almak için tüm serbestisiyle çalışanın iş tanımlı haline gelmiştir, Literatür taramalarında, Hochschild (1983) için, çalışanlar tiyatro oyuncularına gibidir. Tiyatro oyuncularına nasıllı seyircilere doğal ve samimi bir oyun göstermeye çalışıyorlarsa hizmet çalışanlarında etkileşim içerisinde oldukları müşterilerine, işrolleri gereği duygusal davranışlarını ortaya koymaları gerekmektedir (Hochschild, 1983). Bu duygusal davranışı ortaya koyarken, bağımlı bir değişken olarak işe bağlılık kavramı ele alınıp artık örgüt içerisindeki personelin işe bağlılığının analizi yapılmıştır. İşe bağlılık üzerine değinilecek olursa, Meyer ve Allen' e göre ise "örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu ve örgüt üyelerinin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış" şeklinde ifade etmiştir. Oluşturduğumuz örneklem kümesi bir kamu kurumu olduğu için, öncelikle işe bağlılık kültürel etkilerin ağır basması nedeniyle, duygusal emek davranışının işe bağlılığa etkisinin yapılan birçok araştırmada, pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. İş motivasyonu bir diğer değişkenimiz olup duygusal emek davranışının etkisini analiz ettiğimizde motivasyon kavramının tamamen literatüre uygun bir şekilde pozitif ve anlamlı olduğu yaptığımız analiz sonucunda da ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya konu olan örneklem kümesinin oluşturulduğu bölge nedeniyle de motivasyon kaynağı ciddi bir önem taşımaktadır. Diğer taraftan, işe bağlılık ve iş motivasyonu arasında da yapılan analiz sonucu kuvvetli bir ilişki pozitif yönde ve anlamlılık söz konusudur.

Araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet ile duygusal emek davranışının, işe bağlılık ve iş motivasyonu üzerindeki etkisini analiz ettiğimizde duygusal emek davranışında anlamlı bir farklılık değeri bulunmuş, işe bağlılık ve iş motivasyonu analizlerinde ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Günümüzde artık cinsiyetsizlik kavramı ile birlikte daha modern toplumlarda cinsiyet kavramının artık önemini olmaması kadın erkek eşitliğinin evrensel nitelik kazanmış olması da işe bağlılık ve iş motivasyonu açısından farklılık olmayacağını bir göstergesidir.

Araştırma sonuçlarına göre, medeni durum ile duygusal emek davranışının, işe bağlılık ve iş motivasyonu üzerindeki etkisini analiz ettiğimizde duygusal emek davranışı, işe bağlılık ve iş motivasyonu analizlerinde ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yapılan birçok araştırmada da aynı sonuç gözlenmiştir. Örneklem kütemizin, %71,9' unu evli personel oluşturduğundan yapılan analiz de farklılık olmama sebebini yoğunluğun evli personel olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, yaş faktörü ile duygusal emek davranışının, işe bağlılık ve iş motivasyonu üzerindeki etkisini analiz ettiğimizde duygusal emek davranışı, işe bağlılık ve iş motivasyonu analizlerinde ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Frekanslar ortalama dağılım göstermesine rağmen yaşa göre anlamlı bir farklılık analiz edilmemiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, eğitim durumu ile duygusal emek davranışının, işe bağlılık ve iş motivasyonu üzerindeki etkisini analiz ettiğimizde duygusal emek davranışı, işe bağlılık ve iş motivasyonu analizlerinde ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Frekans değerlerine baktığımız zaman yoğunluk lisans mezunlarında olduğundan frekans yüzdesi %74,1 değerdedir, anlamlı bir farklılığın olmama sebebi olarak görülebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, gelir durumu ile duygusal emek davranışının, işe bağlılık ve iş motivasyonu üzerindeki etkisini analiz ettiğimizde duygusal emek davranışı, işe bağlılık ve iş motivasyonu analizlerinde ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Frekans düzeyleri birbirine yakın iki değerde toplanmıştır fakat anlamlı bir farklılık söz konusu değildir.

Demografik özellikler ele alındığında yapılan farklılık analizleri sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Araştırma sonuçlarına göre duygusal emek davranışı ile işe bağlılık analizinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Gerek örneklem boyutu, gerekse kamu personelinin işe bağlılığının kültürel etkilere dayanması referans alınabilir. Başka bir açıdan bakacak olursak bir hizmet sektörü veya bankacılık sektöründeki duygusal emek davranış yoğunluğunun çalışma yaptığımız alanda daha az olması da sebep olabilir. Bir diğer sebep ise dijitalleşme faktörüdür. Görsel, işitsel ve temas azaldıkça duygusal emek davranış

yoğunluğu da paralel bazda azaldığı düşünülmektedir. Farklı bir açıdan bakılacak olursa; kamu güvencesi yani personelin çalışma güvencesinin olması da özel sektörle kıyaslandığında anlamlı bir ilişki gözlenememesi sonucunu doğurmuş olabilir. İş motivasyonu kavramını ele aldığımızda duygusal emek davranışı ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu analizlerimiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Kamuda özellikle örneklem kütleminin olduğu GAP bölgesinde iş motivasyonu kavramı gerek çalışma şartları ve gerekse örneklemimizin dil farklılıkları ciddi manada duygusal emek davranışını ön plana çıkartmaktadır. Pozitif yönlü ilişkinin anlamlılık boyutu genel olarak çalıştığımız bölge üzerinden değerlendirme yaptığımızda sonuçların isabetli olduğunu ortaya koymaktadır. Her ne kadar işe bağlılık kavramında kamu personelinin özel durumlarına değinsek de, motivasyon kavramı ile arasında güçlü bir bağ olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Yaptığımız analizler sonucunda bu iki değişkenin ise pozitif yönde anlamlı bir ifadeye sahip olduğu yine bilimsel olarak analiz sonuçlarımız da ortaya konmuştur.

Duygusal emek kavramı ile işe bağlılık ve iş motivasyonu üzerine elde edilen bulgulara ilişkin yöneticelere ve araştırmacılara öneri olarak, personelin motivasyonun iyi oluşu bağlılığın pozitif yönde etkileyeceği görülmektedir. Fiziki koşullar, maaş, izin, motive edici davranışların işe bağlılığı ve iş motivasyonunu etkilemesi sebebiyle bu faktörlerin iyi değerlendirmesi örgütün geleceği açısından önem arz etmektedir. Duygusal emek davranışının samimi davranış biçimini göstermesi daha tatmin edici sonuçlar doğuracak ve örgüt imajına olumlu katkı sağlayacaktır.

Araştırmada, teknoloji imkânının (online anket doldurulması) kullanılmasının daha samimi bir cevaplama getirdiği ve daha net değerler aldığımızı gördük, Bu konu hakkında yapılacak çalışmalar; daha büyük örneklem ve farklı sektörlerde yapılarak mevcut araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılarak, literatürde duygusal emek davranışı, işe bağlılık ve iş motivasyonu olarak araştırdığımız bu üç değişken arasındaki ilişkileri saptamada daha fazla katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Akbıyık, M. (2013). Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi . İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Kişilerarası İletişim Yüksek Lisans Programı.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, (7. Baskı), Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Al-Otaibi, Adam G.; (2000) ‘‘Job Involvement, Personal Charecteristic and Performance Among White Collar Employees In The Kuwaiti Civil Service’’, International Journal of Organisational Theory and Behaviour.
- Açık Öğretim Fakültesi; (2009). ‘‘Genel İşletme Ders Kitabı’’, Anadolu Ünivetsitesi Basımevi, Eskişehir.
- Açık Öğretim Fakültesi; (2010). ‘‘Örgütsel Davranış Ders Kitabı’’, Anadolu Ünivetsitesi Basımevi,Eskişehir.
- Asforth, B. A. ve Humprey R.H., (1993). Emotional Labor In Service Roles: The InfluenceOf Identitfy. Academy Of Management Review,
- Amabile, T. M., Grysiewicz, N. D., (1989), The Creative Environment Scales : WorkEnvironment Inventory, Creativity Research Journal,
- Anderson L. B. (2014) There Goes Another Little Chip Of Your Heart: Exploring TheIntersections Of Communication, Emotional Labor, And Age. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Purdue University. West Lafayette, Indiana.
- Baba, Vishwanath V.; (1989).‘‘Central Life Interests and Job Involvement. An Exploratory Study in the Developing World’’, International Journal of Comparative Sociology, Vol. 30.
- Basım, H., & Şeşen, H. (2005). Çalışma Yaşamında Tükenmişli: Sosyal Hizmet Uzmanları ile Hemşireler Üzerine Karşılaştırmalı bir Çalışma. Toplum ve Sosyal Hizmet , 57-70.
- Basım, A. (2016). Algılanan Streste Duygusal Emek ve Kendilik Değerlendirmelerinin Rolü: Avukatlar üzerine bir araştırma. Algılanan Streste Duygusal Emek ve Kendilik Değerlendirmelerinin Rolü: Avukatlar üzerine bir araştırma. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baysal, Can ve Erdal Tekarslan, (1996). ‘‘İşletmeciler için Davranış Bilimleri’’, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, 2. B.
- Blanch , Angel; Aluja, Anton; (2010). ‘‘Job İnvolveent İn A Career Transition From University to Employment’’, Learning and Individual Differences, Vol. 20.



Bolton, S. C. (2001). Changing Faces: Nurses as Emotional Jugglers. *Sociology of Health and Illness*, 23 (1), 85–100.

Broedling, L. A. (1977). The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, Vol.2 (No.2), 267-276.

Buchanan II, B. (1974). “Building Organizational Commitment: the Socialization of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 19,

Ceylan, Adnan; Çöl, Güner; Gül, Hasan; (2005). “İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı.6.

Chadha, N. K. ; Kaur, R.; (1987).” Collerational Study of Demographic Variables with Job Involvement and Job Satisfaction in Public Sector Organisation”, *Perspectives in Psychological Researches*, Vol. 10, No. 2.

Chen, Y. A.; (2001). “The Relationship Between The Job Involvement and The Job Satisfaction for “ The Staff of The Private Driving Schools, Master’s Thesis.

COON, D., & MITTERER, J. O. (2013). *Introduction to Psychology: Gateways to Mind and Behavior*. CA: USA: Wadsworth Cengage Learning .

Cunradi, Carol B.; Greiner, Birgit A.; Ragland, David R.; Fisher, June; (2005) “Alcohol, Stres- Related Factors, and Short-Term Absenteeism Among Urban Transit Operators”, *Journal of Urban Health*, Vol. 82, No.1.

Chughtai, Aamir A.; (2008). “ Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship”, *Journal of Behavioral and Applied Management*.

Çakır, Özlem; (2001). “İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Çevik-Tekin, İ. ve Öge, S. (2021). A Study On Measuring Of Emotional Labor and Burn-Out Levels Of Shopping Mall Employees: The Case Of The Province Of Konya. The Macro theme Review.

Çiçek, D., (2005), “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality. *Journal of Research in Personality*, Vol:19, 109-134.

- Divleli, E. (2018). Çalışma hayatında motivasyon ve bir uygulama örneği: Başbuğ Otomotiv, bitirme çalışması (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi, Sakarya.
- Efil, İ., (2013), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 12. Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık.
- Erickson, R.,& Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter? *Social Psychology Quarterly*, Vol. 64, No. 2, pp. 146-163.
- Eroğlu, E. (2010). Örgütsel İletişimin İşgörenlerin Duygu Gösterimlerinin Yönetimine Olan Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*.
- Elloy, David F.; Flynn, Randolph W., (1988). ‘‘Job Involvement and Organization Commitment Among Dual-Income and Single-Income Families: A Multiple-Site Study’’, *The Journal of Social Psychology*, Vol.138, No. 1.
- Eren, E., (2015), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 15. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergenç, A; (1982). ‘‘ Kişinin Performans Düzeyi, İşe Bağlılığı Ve İş Doyumu’’, *Psikoloji Dergisi*, Sayı 16.
- Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, Vol: 2, No: 3, pp: 271-299.
- Grandey, A. A., (2000), Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor, *Journal of Occupational Health Psychology*,
- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. *Kamu-İş*, 11(1), Ss.
- Güner, Ahmet Reşat; (2007). Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılığı, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, .
- Frone, Micheal R.; Rice, Robert W.; (1987). ‘‘Work-Family Conflict: The effect of Job and Family Involvement’’, *Journal of Occupational Behaviour*, Vol.8.
- Gaziel, Haim H; (2004). ‘‘Predictors of Absenteeism Among Primary School Teachers’’, *Social Psychology of Education*, Vol. 7.
- Göksel, Sibel; (2009). ‘‘Tıpta Geribildirim Etkisi’’, *Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, Sayı: 3.
- Hackman, J. R. ; (1971). Lawler, E. E; ‘‘Employee Reactions To Job Charecteristics’’, *Journal of Applied Psychology Monograph*, Vol. 55, No.3.
- Hackman, J. R.; Oldham G. R.; (1975). ‘‘Development of The Job Diagnostic Survey’’, *Journal of Applied Psychology*, Vol.60.

- Hochschild, A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization Of Human Feeling*, University Of California Press: Berkeley.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Synderman, B., (1959). *The Motivation to Work*, New York: John Wiley.
- Jin, Yan; (2009). “The Effects Of Trust Climate On Individual Performance”, *Front. Bus. Res. China*, Vol. 3.
- Jordan, Jason; (2010). “Institutional Feedback and Support for the Welfare State: The Case of National Health Care”, *Comparative Political Studies*, Vol.43.
- Jensen, Soren; McIntosh, James; (2007). “Absenteeism in the Workplace: Results from Danish Sample Survey Data”, *Empirical Economics*, Vol. 32.
- Kahya, Selçuk; (2009). “The Effects of Job Performance on Effectiveness”, *International Journal of Ergonomics*”.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). *The Three C's of Work Motivation: Content, Context, and Change*. R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard içinde, *Work Motivation: Past, Present and Future* (s. 1-14). New York, London: Routledge Taylor&Francis Group .
- Karacaoğlu, Korhan, (2005). “Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama”, *İst. Üniv. İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*.
- Kaya, Nihat; Selçuk, Seçil; (2007). “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, vol. 8, No. 2.
- Keser, A., (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık.
- Kuruüzüm, Ayşe; Irmak, Sezgin; (2010). Çetin Emre İpekçi; “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz ”, *Bilgi*, Sayı.
- Krasman, Joe; (2010). “The Feedback-Seeking Personality: Big Five and Feedback-Seeking Behaviour”, *Journal of Leadership And Organizational Studies*”, Vol. 17, No.1.
- Kruml, I., & Geddes, D. (2000). Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly* , 14, 8-49.
- Knoop, Robert; (1995). “Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses ”, *Journal of Psychology*, Vol. 129, No. 6.
- Libet, Julian M.; Frueh, Christopher B.; Pellegrin, Karen L.; (2001). Gold, Paul B.; Santos, Alberto B.; Arana, George W.; “Absenteeism and Productivity Among Mental Health Employees”, *Administration and Policy in Mental Health*, Vol. 29, No. 1.

Liu, Songqi; Mo, Wang; Zhan, Yujie; Shi, Junqi; (2007). "Daily Work Stress And Alcohol Use: Testing The Cross-Level Moderation Effects of Neuroticism and Job Involvement", *Personnel Psychology*.

Lorence, John; "A Test of "Gender"and "Job" Model of Sex Differences in Job Involvement", *Social Forces*, Vol. 66, No. 1, 1987, pp.121-125.

Locke, E. A. ve Latham, G. P.,(1990) , *Work Motivation and Satisfaction : Light at theEnd of the Tunnel*, American Psychological Society,

Love, Ken; "Self-Efficacy, Psychological Well-Being, Job Satisfaction and JobInvolvement: A Comparison of Male and Female Police Officers", *Police Studies*, Vol. 11,No. 2, 1998, pp. 98-103.

Mahaney, C. R. ve Lederer, A. L.,(2006) , *The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewardsfor Developers on Information Systems Project Success*, *Project ManagementJournal*, 37 (4), s. 42-54

Malone, T., & Lepper, M. (1987). *Making Learning Fun: A Taxonomy of Intrinsic Motivations for Learning*. R. Snow, & M. Farr içinde, *Aptitude, Learning, and Instruction* (s. 223-253). London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Maslow, A. H.,(1943), *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review*, 50 (4),

Maslach C, Leiter MP (1997), "Tükenmişlik hakkında gerçek: Kuruluşlar kişisel strese nasıl yol açıyor ve bununla ilgili ne yapmalı?". San Francisco, CA, Jossey-Bass,

McClelland, D; (1961). *The Achieving Society*, USA .

Mishra, P.C; Shyam, Minum; (2005). "Social Support and Job Involvement in Prison Officers", *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, Vol.31, No.1-2.

Monga, R. C.,; (1997). "Managing Enterprise Productivity And Competitiveness, Action Programme On Productivity Improvement", *Competitiveness And Quality Jobs İn Developing Countries, Port Of Spain (Trinidad And Tobago)*, *International Labor Organization (ILO) Subregional Office For The Caribbean, Working Paper PMD-3*.

Morris, J. A. ve Feldman D.C. (1996). *The Dimensions, Antecedents and Consequencesof Emotional Labor*. *Academy Of Management Review*.

Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M., (1982) *EmployeeOrganization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York Academic Press,.

Oral, L. ve Köse, S. (2011). *A Study On Doctors' Use Of Emotional Labor and JobSatisfaction and Their Burnout Levels*, Süleyman Demirel University, *The Journalof Faculty of Economics and Administrative Sciences*, Vol.16, No.2, 463-492.

Orpen, Christopher; (1997). "The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation", Journal of Psychology, Vol. 131, No. 5.

Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel, M., T., (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, S. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S. 12, ss. 277-290.

Örücü, Edip; Yumuşak, Sedat, Bozkır, Yasin; (2006). "Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi, Vol.13, No. 1, s.39-51.

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

Özsoy, B. (2016). İşletmelerde ekonomik motivasyon uygulamalarının, çalışan personelin performansı üzerine etkileri ve Sabiha Gökçen Havaalanı büro çalışanları örneği (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özkan, G. (2011). Duygusal emek gerektiren mesleklerde örgütsel iletişim doyumunun duygusal emeğe bağlı iş doyumuna etkisi: çağrı merkezlerinde bir uygulama örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Polat, S ve Özyer, K. (2015). Duygusal Emek Stratejilerinin Duygusal Zekânın ükenmişliğe Etkisindeki Aracılık Rolü. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi SosyalBilimler Enstitüsü Dergisi, 15 (3), 131-156.

Pritchard, R. D., & Ashwood, E. L. (2008). Managing Motivation: A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation. New York: Routledge Taylor & Francis.

Reio Jr., Thomas G., Reio, Joanne S.; (2006) "Sensation Seeking as an Inhibitor of Job Performance", Personality and Individual Differences, Vol. 40.

Rıupinen, Markku, (1997). "The Relationship Between Job Involvement and Well-Being", Journal of Psychology, Vol. 131, No. 1.

Rutherford, Brian; Boles, James ; Hamwi, Alexander G. ; Ramana, Madupalli; Rutherford , Leann; (2009) "The Role Of The Seven Dimensions Of Job Satisfaction In Salesperson's Attitudes and Behaviors", Journal Of Business Research, Vol. 62, pp. 106–151.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T., (2011), İşletme, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Scroggins, Wesley A.; (2008). "The Relationship Between Employee Fit Perceptions, Job Performance and Retention: Implications of Perceived Fit", Employ Respons Right Journal, Vol.20pp. 57-71.

Seymen, Aytemiz O.; (2004). “Geleneksel Kariyerden, Sınırsız Ve Dinamik/ Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.1, s. 79-114.

Stöber, Joachim; Seidenstücker, Beate; (1997). “A New Inventory for Assessing Worry in Managers: Correlates With Job Involvement and Self-Reliance”, Person. Individ. Diff, Vol.23.

Süzer, H. D. , (2003). “Zorunlu Sadakat”, Capital Aylık İş Ve Ekonomi Dergisi.

Turner A. N.; Lawrence P. R. ; (1965). “Industrial Jobs And The Worker: An Investigation of Response To Task Attributes”, Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration,

Üçüncü, K. (2016). İş Tatmini ve Motivasyon, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları.

Yapar, Tayfun; (2006). Motivasyonun İş Verimliliği Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zhang, Mian; Wei, Zheng; Wei, Jun; (2009). “Sources of Social Capital: Effects of Altruistic Citizenship Behaviour and Job Involvement on Advice Network Centrality”, Inter Science, Vol.20, No. 2.

ZUCKERMAN, M., PORAC, J., LATHIN, D., & RAYMOND Smith, E. L. (1978). On the Importance of Self-Determination for Intrinsically-Motivated Behavior. Personality and Social Psychology Bulltein, Vol:4(No:3), 443-446.

## ANKET FORMU

### DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1.Cinsiyetiniz Nedir?

Kadın Erkek

2.Medeni durumunuz?

Bekâr Evli

3.Hangi yaş aralığındasınız?

25 Yaş ve Altı

26-31

32-37

38-43

44-48

49 Yaş ve üzeri

4.Eğitim durumunuz?

Lise

Ön Lisans

Lisans

Yüksek Lisans/Doktora

5.Gelir durumunuz nedir?

6.000-9.000 Türk Lirası

9.001-12.000 Türk Lirası

12.001-15.000 Türk Lirası

15.001 Türk Lirası ve üzeri

<b>DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ</b>	<b>KESİNLİKLE KATILYORUM</b>	<b>KATILYORUM</b>	<b>KARARSIZIM</b>	<b>KATILMIYORUM</b>	<b>HİÇ KATILMIYORUM</b>
Görevimi yaparken gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim					
Görevimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım					
Görevimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için maske takarım.					
Görevimi yaparken iyi hissediyormuşum rolü yaparım					
Görevimi yaparken kişilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.					
Görevimi yaparken kişilere gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.					
Gösterilmesi gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.					
Görevi yaparken kişilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.					
Görevimi yaparken kişilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım					
Görevimi yaparken sergilediğim duygular samimidir					
<b>İŞE BAĞLILIK ÖLÇEĞİ</b>					
Görevdeyken kendimi enerji dolu hissederim					
Görevimde kendimi güçlü ve dinç hissederim					
Görevimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissederim					
Görevimi ara vermeden uzun süre çalışabilirim					
Görevimdeyken işler yolunda gitmese bile istekle çalışmaya devam ederim					
Aldığım maaşın yeterli olduğunu düşünürüm					
Sabah kalktığımda görevime gitmek için istekliyimdir					
Görevimi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum					
Görevimle gurur duyuyorum					
Görevim bana çalışma isteği verir					



Görevime karşı istekli ve hevesliyim					
<b>İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ</b>					
Görevimde başarılıyım					
Görevim ile ilgili sorumluluğa sahibim					
Mesai arkadaşlarım çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler					
Görevimin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum					
Görevimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum					
Görevimin saygın olduğuna inanıyorum					
Kendimi kurumumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum					
Görevdeyken yöneticilerim her zaman beni takdir ederler					
Görevimle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim					
Mesaimi geçirdiğim ortam fiziksel şartlar uygundur					
İdarecilerimiz, izin isteğimi olumlu karşılar ve red etmez					
Kurumumuzda çay, yemek, sosyal alan imkanları ücretsiz sağlanır					
Kurumumuzdaki araç ve gereçler yeterlidir					
Mesai arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir					
Görevimizle alakalı uzmanlarla eğitim faaliyeti gerçekleştirilmektedir					
Bünyesinde bulunduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum					
İdarecilerimle ikili ilişkilerim iyidir					

## **EK 2: ETİK KURUL ONAYI**

