

**DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Genel İşletme Doktora Programı**

Gürol DEMİR

Danışman: Prof. Dr. Zübeyir BAĞCI

**Ocak 2025
DENİZLİ**

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Gürol DEMİR

ÖNSÖZ

Tez çalışmalarım sürecinde deneyimlerinden en çok yararlandığım Danışmanım Sayın Prof. Dr. Zübeyir BAĞCI, tezin oluşması ve incelenmesi sırasında öneri ve düşünceleriyle desteklerini esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Yeliz MOHANLI ve Sayın Doç. Dr. Leyla İÇERLİ'ye, doktora eğitimi boyunca ders veren diğer saygı değer hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatı boyunca desteklerini ve yanımda olduklarını hissettiğim, bu noktalara gelmemde büyük destek ve katkısı olan, başta rahmetli annem olmak üzere kardeşlerime, zaman zaman motive olmamı sağlayan, vazgeçmemem gerektiğini hatırlatan yakın arkadaşlarıma teşekkür ederim.

ÖZET

DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ

Demir, Gürol
Doktora Tezi
İşletme ABD
Genel İşletme Doktora Programı
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Zübeyir BAĞCI

Ocak 2025, IX+133 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, çalışanların duygusal deneyimleri, işlerine bağlılıkları ve işleriyle ilgili memnuniyetleri arasındaki karmaşık ilişkiyi anlamaktır. Bu karmaşık ilişkide, iş tatmininin duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Bu amaçla, duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki iş tatmininin aracılık rolü ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra, Lee ve Brotheridge (2011) tarafından duygusal emeğin alt boyutları olarak ileri sürülen derinlemesine eylem, sahte duygular ve gizlenen duygular biçimindeki üç boyutlu yapının tartışmaya açılması amaçlanmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda model ve hipotezler oluşturulmuştur.

Çalışma Antalya ilinde müşterilerle doğrudan etkileşimde bulunan hizmet sektörü çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Veriler, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 372 katılımcıdan anket tekniği ile toplanmıştır. Verilerin analizinde, AMOS ve LISREL programlarından faydalanılarak tanımlayıcı istatistikler ve faktör analizlerinin yanı sıra yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır.

Yapılan yapısal eşitlik modeli analizi neticesinde duygusal emek ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin tam aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş tatminlerinin, duygusal emek alt boyutlarından sahte duygulardan negatif; derinlemesine eylem ve gizlenen duygulardan ise pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL LABOR AND ORGANISATIONAL COMMITMENT

Demir, Gürol

Doctoral Thesis

Business Administration Department

Business Administration Doctoral Programme

Adviser of Thesis: Prof. Dr. Zübeyir BAĞCI

January 2025, IX+133 Pages

The purpose of this study is to understand the complex relationship between employees' emotional experiences, their commitment to their work, and their satisfaction with their jobs. In this complex relationship, how job satisfaction affects the link between emotional labor and organizational commitment is emphasized. For this purpose, the relationship between emotional labor and organizational commitment was tried to be explained by the mediating role of job satisfaction. In addition, it was aimed to discuss the three-dimensional structure of deep action, fake emotions and concealed emotions, which were put forward by Lee and Brotheridge (2011) as sub-dimensions of emotional labor. Models and hypotheses were created in line with the purpose of the study.

The study was conducted with service sector employees who interact directly with customers in Antalya province. Data were collected using a survey technique from 372 participants who were selected through convenience sampling. In the analysis of the data, AMOS and LISREL programs were used to perform descriptive statistics and factor analysis, as well as structural equation modeling.

As a result of the structural equation model analysis, it was revealed that job satisfaction has a full mediating role in the relationship between emotional labor and organizational commitment. In addition, it was observed that employees' organizational commitment and job satisfaction were negatively affected by fake emotions and positively affected by deep action and concealed emotions, which are emotional labor sub-dimensions.

Keywords: Emotional Labor, Organizational Commitment, Job Satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Duygu ve Duygusal Emek Kavramları.....	5
1.1.1. Hochschild Duygusal Emek Yaklaşımı (1983).....	7
1.1.2. Ashforth ve Humphrey Duygusal Emek Yaklaşımı.....	9
1.1.3. Morris ve Feldman Duygusal Emek Yaklaşımı.....	11
1.1.4. Grandey Duygusal Emek Yaklaşımı.....	14
1.1.5. Duygusal Emek Davranışına Etki Eden Unsurlar.....	16
1.1.6. Duygusal Emek Davranışına Etki Eden Bireysel Özellikler.....	16
1.1.7. Duygusal Emek Davranışına Etki Eden Örgütsel Özellikler.....	19
1.1.8. Duygusal Emek Davranışına Etki Eden Etkileşimsel Özellikler.....	21
1.1.9. Duygusal Emegin Niteliği Üzerinde Etkisi Olan Kavramlar.....	22
1.1.9.1. Duygusal Öz Farkındalık.....	23
1.1.9.2. Öz Saygı.....	23
1.1.9.3. Bağımlılık/Bağımsızlık.....	24
1.1.9.4. İnsiyatif.....	24
1.1.9.5. Empati.....	25
1.1.9.6. Sosyal Zekâ.....	26
1.1.9.7. Sosyal Sorumluluk.....	27
1.1.9.8. Esneklik.....	27
1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	29
1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	31
1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırmaları.....	32
1.2.3. Tutumsal Bağlılık.....	33
1.2.3.1. Kanter Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	33
1.2.3.2. Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	35
1.2.3.3. O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	36

1.2.3.4. Penley ve Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	37
1.2.3.5. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	39
1.2.4. Davranışsal Yaklaşım	43
1.2.4.1. Becker Yan Bağlılık Yaklaşımı.....	43
1.2.4.2. Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	46
1.2.5. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	46
1.2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar	49
1.2.6.1. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Kişisel Faktörler	49
1.2.6.2. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Örgütsel Faktörler	51
1.2.6.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Durumsal Faktörler	52
1.3. İş Tatmini Kavramı	54
1.3.1. İş Tatmininin Önemi.....	57
1.3.2. İş Tatminini İle İlgili Yaklaşımlar	59
1.3.2.1. Cornell Modeli.....	60
1.3.2.2. İş Özellikler Teorisi	61
1.3.2.3. Amaç/Değer Teorisi	62
1.3.2.4. Dengeli Durum/Eşitlik Teorisi	63
1.3.2.5. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	64
1.3.2.6. Douglas McGregor Çift-Faktör Teorisi.....	66
1.3.2.7. David McClelland Başarım İhtiyacı Yaklaşımı.....	66
1.3.2.8. Clayton Alderfer ERG Yaklaşımı	67
1.3.2.9. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Kuramı	68
1.3.2.10. Bekleyiş Teorileri.....	68
1.3.2.10.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	69
1.3.2.10.2. Lawler-Porter Bekleyiş Teorisi	69
1.3.3. İş Tatminine Etki Eden Unsurlar	70
1.3.3.1. Bireysel Faktörler	71
1.3.3.2. Örgütsel Faktörler.....	73

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	77
2.2. Araştırmanın Modeli	78

2.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	80
2.4. Araştırmanın Örnekleme.....	83
2.5. Veri Toplama Tekniği ve Araçları	83
2.6. Bulgular	84
2.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	84
2.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri	85
2.6.2.1. Duygusal Emek Ölçeği.....	87
2.6.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	93
2.6.2.3. İş Tatmini Ölçeği	96
2.6.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Hipotez Testleri	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	106
KAYNAKLAR	110
EKLER.....	131
ÖZGEÇMİŐ.....	133

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Grandey (2000) Duygusal Emek Yaklaşımı.....	16
Şekil 2. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	65
Şekil 3. Araştırmanın Modeli.....	79
Şekil 4. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	90
Şekil 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	94
Şekil 6. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	97
Şekil 7. Bağımsız Değişken ve Aracı Değişken Arasındaki İlişkiyi Gösteren Birinci Model	100
Şekil 8. Bağımsız Değişken ve Bağımlı Değişken Arasındaki İlişkiyi Gösteren İkinci Model	101
Şekil 9. Aracı Değişken Dâhil Olduktan Sonraki Bağımsız ve Bağımlı Değişken Arasındaki İlişkiyi Gösteren Üçüncü Model.....	103

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	33
Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	845
Tablo 3. Uyum İyiliği İndeksleri.....	87
Tablo 4. Duygusal Emek Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları	88
Tablo 5. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri	91
Tablo 6. Duygusal Emek Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	92
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	93
Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri	95
Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	96
Tablo 10. İş Tatmini Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları	97
Tablo 11. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri	97
Tablo 12. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	99
Tablo 13. İkinci Modele İlişkin Yol Analizi Değerleri.....	101
Tablo 14. İkinci Modele İlişkin Yol Analizi Değerleri.....	102
Tablo 15. Üçüncü Modele İlişkin Yol Analizi Değerleri.....	103

SİMGE VE KISALTMALAR

- YEM: Yapısal Eşitlik Modeli
TDK: Türk Dil Kurumu
ÖB: Örgütsel Bağlılık
İT: İş Tatmini
SD: Sahte Davranış
DE: Derinlemesine Eylem
GD: Gizlenen Davranış
AFA: Açıklayıcı Faktör Analizi
DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi
FA: Faktör Analizi
TAT: Tatmin
BAĞ: Bağlılık

GİRİŞ

Artan rekabet ve pazarların kısmen kürselleşmesi ile birlikte örgütlerde, müşteri hizmet kalitesine katkıda bulunan faktörlerin daha iyi anlaşılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu durum, birçok araştırmacının, çalışanların duygularının hizmet kalitesindeki rolüne yönelik ilgisini arttırmıştır. Araştırmacıların, duyguların hizmet kalitesindeki rolüne yönelik çalışmaları artmış olsa da modern iş hayatının önemli bir parçası olan duygular, yakın zamana kadar hep göz ardı edilmiş ya da yapılan çalışmalar oldukça sınırlı kalmıştır. Bu kısıtlı çalışmalar, günümüz iş hayatının önemli bir konusu olan duyguların hala tam olarak anlaşılmadığının işaretidir.

Öte yandan, günümüzde hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu rekabet ortamında çalışanların sadece işlerini iyi bir şekilde yerine getirmeleri değil, aynı zamanda müşterilere karşı belirli duyguları da yansıtmaları beklenmektedir.

Yüksek rekabet ortamında en önemli tercih edilme unsuru şüphesiz müşteri memnuniyetinden geçmektedir. Müşteri memnuniyetinin, sadece satılan ürün ve verilen hizmetle sağlamanın mümkün olmadığı açıktır. Çalışanların duyguları, davranışları ve iletişimi, çalışanların memnuniyeti veya memnuniyetsizliği örgütlerin başarısı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın gösterdiği duygu ve davranışların örgütsel çıktılar üzerinde olumlu (pozitif) ve olumsuz (negatif) etkiler bıraktığı açıktır. Çalışan davranışlarının müşteriler üzerindeki olumlu etkisi örgütlerin devamlılığı ve büyümesi için fayda sağlayacaktır. Aksine, çalışanların davranışları müşteriler üzerinde bıraktığı olumsuz etki ise, örgütlerin devamlılığına ve gelişmesine zarar verecektir.

Çalışanların bireysel ve örgütsel davranışlarının altında yatan nedenin bilinmesi, çalışanları kontrol etmek ve yönlendirmek zorunda kalan yöneticilere büyük avantaj sağlamaktadır. Çalışan duygu ve davranışları hakkında yeterli bilgiye sahip olan yöneticiler, sürekli işleyen bir örgüt yapısı oluşturmada, çalışanın motivasyon ve uyumunu sağlamada etkili olabilmektedir. Bu durumda örgütler daha etkin ve verimli olmasının yanı sıra işlerlik kazanmasında da önemli rol oynamaktadır.

Çalışanların özellikle hizmet sunumları esnasında müşterilere yakın etkileşimde bulunmaları onların bir takım duygusal davranışlar sergilemelerini kaçınılmaz kılmaktadır. Kaçınılmaz duygusal davranışların, kurumların stratejileri ve politikaları ile aynı doğrultuda olması beklenmektedir.

Hızla değişen iş dünyasında, özellikle hizmet sektöründe çalışan bireyler, işlerini yerine getirirken duygularını yönetmeye ve istenilen duygusal tepkileri göstermeye

zorlanmaktadır. Bu durum hizmet kalitesinin artmasının temel taşlarından biri olan duygusal emek olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu olgu ilk defa (1983) yılında Hochschild tarafından ortaya atılmış ve daha sonra birçok araştırmacı tarafından çalışma konusu yapılmıştır.

Duygusal emek, çalışanlar tarafından sürekli ve yoğun bir şekilde sergilenmektedir. Bu durum çalışanlarda stres, tükenmişlik, işten ayrılma gibi olumsuz durumlara yol açmasının yanı sıra çalışanın sağlığı ve performansı açısından etkisinin yüksek olması kavramın önemini ifade etmekte ve özenle üzerinde durulması gerektiğine işaret etmektedir.

İşletmelerin başarısında kritik önemi olan faktörlerden bir diğeri de çalışanların örgütlerine bağlılığıdır. Bağlılık, işletme disiplinde örgütsel bağlılık olarak kavramsallaşmıştır. İlk kez Whyte tarafından araştırma konusu yapılan örgütsel bağlılık kavramı, örgütün amaçlarını benimseme, bu amaçlar doğrultusunda örgüt için daha çok çaba gösterme ve örgütün parçası olmaya devam etmek için oldukça istekli ve inançlı olma durumudur (Mowday, Steers & Porter, 1979: 226). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine aidiyet duygusuyla bağlanması olarak tanımlanmaktadır (Lee, Park & Yoo, 1999: 62). Kısaca, örgütsel bağlılık çalışanın kendisini örgütüne ait hissetmesidir. Allen ve Meyer (1991) tarafından örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne duygu ile bağlanması, işine devam etme zorunluğu ya da işinden ayrılmanın maliyetinden kaynaklanan devam bağlılığı ve örgütüne ahlaki olarak bağlılık hissetmesi şeklinde açıklanmıştır (Allen ve Meyer, 1993: 539).

Günümüzde örgütler için çalışanlarını motive etmek ve kaybetmemek oldukça güç hale gelmiştir. Örgütler çalışanlarının bağlılıklarını güçlendirdiği zaman artan rekabet ortamında avantaj sağlayacaktır. Çalışanların duygularını sürekli ve yoğun olarak yönetmek zorunda kalmaları duygusal olarak tükenmelerine, örgütlerine olan bağlılıklarının zayıflamasına yol açacaktır. Çalışanların örgütsel bağlılığının zayıflaması çalışan devir hızını hızlandırırken, örgütsel performans ve örgüt kültürü üzerinde olumsuz etki bırakacaktır.

Artan rekabet ortamında, örgütlerin başarısında ve sürekliliğinde nitelikli ve deneyimli çalışanlarını elinde tutması örgütlere avantaj sağlamaktadır. Örgütler rekabet avantajını korumak için nitelikli ve deneyimli çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmanın yollarını aramaktadır. Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan çalışanın isteklerinin dikkate alınması, tutum ve davranışlarının iyi gözlemlenmesi gerekmektedir. Çalışanın örgütüne bağlılık duygusunun geliştirilmesi çalışanın işinden

ve örgütünden memnuniyeti ile mümkün kılınmaktadır. Bu durum örgütsel performans üzerinde de önemli rol oynamaktadır.

Günümüzde çalışanlar için avantajlı yeni iş olanaklarının bulunması, daha rahat ve getirisi yüksek iş alternatiflerinin artması iş değiştirme hızını yükseltmektedir. Bu durum çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde olumsuz etki etmektedir. Çalışanın örgütsel bağlılığını güçlendirmenin yolu ise, örgütlerin çalışanlarına sunduğu olanakların iyileştirilmesi ile sağlanabilir. Artan rekabet ortamında örgütlerin gelişmeleri ise yenilikçi, verimliliği ve motivasyon düzeyi yüksek çalışanlarla sağlanabilmektedir.

Günümüz koşullarında çalışanların moral düzeylerinin ve iş tatminlerinin düşük olması örgütlerde çeşitli problemlere yol açmaktadır. Bu durum, çalışanların duygusal emekleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde de önemli rolü olduğu düşünülen başka bir kavram olan iş tatminine araştırmacıların ilgisini arttırmıştır.

Çalışmanın kavramlarından olan iş tatmini ise, “*bireyin çalışma yaşamına karşı tepkisi*” olarak tanımlanmıştır (Kök, 2006: 291). Başka bir ifadeyle iş tatmini, “*çalışanın işine karşı gösterdiği olumlu ve olumsuz tutum*”dur (Özkalp ve Kırel, 2001: 128). Çalışanın işine karşı sergilediği tutumun olumsuz olması iş tatminsizliğini, işine karşı sergilediği tutumun olumlu olması ise iş tatminini ifade etmektedir. İş tatminini etkileyen oldukça fazla değişken (iş arkadaşları, sosyal haklar, yöneticilerle olan ilişkiler, terfi olanakları, ücretler, çalışma koşulları) olması, yönetim bilimciler tarafından yapılan çalışmaların sayısında artışa neden olmuştur.

Çalışanların örgütlerine verdikleri emek ve zaman karşılığında örgütlerden sağladığı fırsat ve olanaklar onların örgütsel bağlılıklarında önemli rol oynamaktadır. Örgütlerinde aidiyet duygusuyla çalışan bireylerin iş tatminleri yüksek olacağı gibi örgütsel verimliliği ve performansı yüksek düzeyde olacaktır. Ayrıca, çalışanlar beklentileri karşılandığı oranda işiyle ilgili tatmin yaşayacaktır.

Örgütler çalışanlarının duygu durumları ve davranışları hakkında ne kadar doğru bilgi sahibi olursa çalışanlarının duygu ve davranışlarını kontrol ve yönetmede o kadar etkili olacaklardır. Bu çalışma örgütler açısından önemli olan duygu ve davranış unsurlarından “duygusal emek”, “örgütsel bağlılık” ve “iş tatmini” kavramlarından yola çıkarak yapılmıştır. Çalışmada duygusal emek ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş tatmininin nasıl bir rolü olduğu ölçekler yardımıyla anlaşılacak istenmiştir.

Çalışmada duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin şekillenmesinde iş tatmininin rolü olduğu varsayılmaktadır. İş tatminleri yüksek olan çalışanların duygusal emeği deneyimlerken olumlu hislere sahip olacağı ve çalışanların

örgütsel bağlılıklarını da attıracağı öngörülmektedir. Çalışanların iş tatminlerinin düşük olduğu durumlarda ise, duygusal emek onlara üzerlerinde bir yük gibi geleceği ve hissedilen ağırlık çalışanların örgütleriyle bağlılıklarını olumsuz etkileyebileceği tahmin edilmektedir. Benzer nedenlerle iş tatminin, duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin şekillenmesine önemli bir aracı rol oynayacağı düşünülmektedir. Duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin oynadığı rolün bilinmesi çalışanların duygu ve davranışlarının yönetilmesinde yeni stratejiler geliştirmesine katkı yapacağına inanılmaktadır.

Çalışmada Lee ve Brotheridge (2011) tarafından kullanılan duygusal emek ölçeği ile ilgili yüzeysel rol bileşenleri duyguları gizleme ve taklit etmenin arasında yapılan ayırım sonucu ortaya çıkan derinlemesine eylem, sahte duygular ve gizlenen duygular üç boyutlu yapını analiz edilmesi planlanmıştır.

Bu çalışmada teorik olarak duygusal emek, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları ile ilgili tanımlamalardan bahsedilmiştir. Daha sonra duygusal emek, örgütsel bağlılık ve iş tatmini yaklaşımlarına yer verilmiştir. Ayrıca duygusal emek, örgütsel bağlılık ve iş tatminini etkileyen unsurlara değinilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Duygu ve Duygusal Emek Kavramları

Duygu kavramını, günlük yaşantımızda sıklıkla kullansak da tanımlaması pek de kolay değildir. Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre, duygu; “*duyularla algılama, his*”, “*belirli olay, nesne veya bireylerin insanların iç dünyasında uyandırdığı izlenim*”, “*önsezi*”, “*nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği*” ve “*kendine özgü bir ruhsal hareket veya hareketlilik*” olarak tanımlanmıştır (tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 29.05.2022).

Bilimsel literatür taramasında, ortak bir tanımlamadan ziyade, bilimsel çalışmaları yapanlar kendi disiplinleri ya da düşünceleriyle değerlendirerek farklı tanımlamalar yapmıştır.

Duygular, organizmalar için önemli yere sahip içsel ya da dışsal olaylara karşı verilen, birbirine uyumlu tepki setleri olarak tanımlanmaktadır (Lazarous, 1993: 1-24). Bu tepki setleri fizyolojik, davranışsal, bilişsel veya nörolojik mekanizmalar barındırabilmekte ve organizma için önemli olan olaylara karşı en uygun tepkiyi sergilemeyi amaçlamaktadır. Bir duygu öznel olarak deneyimlendiği zaman genellikle his olarak ifade edilmektedir. Öznel olarak deneyimlenen duygular ve hisler bariz bir şekilde daha kısa süreli olguları ifade eder. Öte yandan, duygular daha uzun süreli ve daha az deneyimlendiğinde duygu durumu olarak ifade edilmektedir (Gross, 2014: 3-20; Vatan, 2018: 5).

Glomb ve Tews'e (2014) göre ise, “*duygular, insan deneyimlerinin ve örgütsel yaşantının yaygın ve ayrılmaz bir parçasıdır*” (Savaşkan ve Göktaş Kutlualp, 2019: 820). Başka tanımlamada Usta ve Akova'ya (2015) göre, duygu “*öznel bir his*” olgusu, olarak kabul edilmiştir (Usta ve Akova, 2015: 34). Öte yandan Ceylan (2017) tarafından, duygu; bireyin öznel olarak yaşadığı duygusal durumun gözlemlenebilecek biçimde dışa yansıttığı bir davranış şeklidir (Ceylan, 2017: 124).

İnsanların varoluşundan beri onların duygularının var olduğu gerçeğine rağmen yakın zamana kadar bilimsel yazın alanında duygular es geçilmiştir. Tüketici merkezli yaklaşımın değer kazanmasıyla beraber tüketicilerle doğrudan etkileşim içinde olan çalışanlar, tüketicilerin duygusal isteklerini karşılamada ve memnuniyetlerini sağlamada kritik rol oynamaktadırlar (Kaya ve Özhan, 2012: 110).

Duygular konusunda öne çıkan iki yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşım, duyguların ani bir şekilde içgüdüsel ve dürtüsel olarak dışa yansıtılmasıdır ki bu organizmal yaklaşım olarak adlandırılır (Hochschild, 1979: 553-554; Kaygusuz, 2022: 86-87). Organizmal yaklaşımda duyguların meydana gelmesi veya yansıtılması esnasında sosyal faktörlerin herhangi bir etkisi yoktur. Duyguların dışsal unsurlarla yönetilmesi söz konusu değildir. Duygularla ilgili ikinci yaklaşıma göre, duyguların oluşumu ve yansıtılması sosyal faktörlerin yardımıyla gerçekleşmektedir. Sosyal faktörlerin desteğiyle duyguların yönlendirilmesi ve kontrolü mümkündür. Bu da interaktif yaklaşım olarak adlandırılır. İnteraktif yaklaşımda insanlar yaşı ilerledikçe duygularını yönetmeyi ve kontrol etmeyi öğrenirler. Sosyal bir yaşam ağı içinde bulunan insanlar bu yaşam ağlarında birtakım ritüellere ve kurallara sosyal faktörlerin etkisiyle uymayı öğrenirler. Bu ritüellere ve kurallara uygun davranışlar sergileme becerisi çoğu zaman farkında olmadan ortaya çıkmaktadır (Ünal ve Türkay, 2010: 115).

Duygusal emek ise, duyguların çalışanlar tarafından örgütlerde gösterilmesi ile ilgilidir. Örgütler, çalışanlardan işlerin yürütülmesi esnasında örgütlerin çıkarlarına yönelik davranışlar sergilemesini beklerler. Çalışanlarda kendilerinden beklenen davranışları sergilemek için bir emek harcamaktadır. Duygusal emek bir bakıma örgütlerde çalışanların işe yönelik duyguları ile bu duyguları gösterme çabalarının birleşiminden meydana gelmektedir.

Duygusal Emek (Emotional Labor) kavramı, yönetim literatürüne Arlie Russel Hochschild tarafından 1983 yılında yazılan “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” isimli kitabıyla girmiştir (Duman, 2017: 31). Hochschild bu çalışmasında duygusal emeği “*duyguların yüzselle ve bedenselle davranışlarla ifade edilmesi ve belirli bir ücret karşılığı duyguların jest ve mimik gibi yüzselle ve bedenselle gösteriler şeklinde sergilenmesi*” olarak tanımlamıştır (Kruml ve Geddes, 2000: 36). Hochschild'e (1983) göre, duygusal emek, özellikle çalışanların, başkalarının duygusal tepkilerini etkilemek amacıyla kendi duygularını kontrol etmeleri ve belirli bir şekilde ifade etmeleri sürecidir. Bu süreç en çok hizmet sektöründe çalışan bireyler için söz konusudur (Steinberg ve Figart, 1999: 10).

Ekman (1973) duygusal ifadeleri, örgütlerde hangi uygun duyguların olması gerektiği ve bu duyguların nasıl gösterileceğine ilişkin davranış kuralları olarak görmüştür (Güngör 2009: 170). Bu ifadeyi tamamlayıcı bir tanımlama ise, Ashfort ve Humphrey tarafından yapılan tanımlamadır. Ashfort ve Humphrey (1993) göre, duygusal emek, tasarlanmış duyguların hizmet sırasında sosyal olarak ifade edilmesi

şeklinde tanımlamıştır (Yang ve Chan, 2021: 481). Literatürde önemli bir yeri olan başka bir duygusal emek tanımı da Feldman tarafından yapılmıştır. Feldman'a (1996) göre, duygusal emek, kişilerarası işlemler için tasarlanan ve örgütler için gerekli çaba, planlama ve kontrol ifadeleridir (Yeung, Kim, Chang, 2018: 188). Bir dikkat çeken duygusal emek ifadesi de Choi ve Kim (2015) tarafından yapılmıştır. Choi ve Kim'e (2015: 28) göre, duygusal emek örgütlerde çalışanlardan beklenen duygu ile çalışanların hissettiği duygu arasındaki duygusal farklılık olarak ifade edilmiştir. Delen'e (2017) göre ise, duygusal emek çalışanların duygularını örgütün amaçları doğrultusunda yönetme, kontrol altına alma süreci olduğu ileri sürülmüştür (Delen, 2017: 80). Öte yandan, Kaygusuz (2022: 93) duygusal emeği, hizmet sunanlar ile onları alanların arasında ortaya çıkan ilişkinin kontrol edilmesi, düzenlenmesi ve sunulması şeklinde açıklamıştır.

Duygusal emek ile ilgili yapılan tanımlar zamanla duyguları değiştirmeye, yeni duygular oluşturmaya, duyguları farklılaştırmaya yönelik hal almıştır.

Duygusal emeğin çalışan ve örgüt performansı üzerinde olan etkisinin önemini anlaması ile birlikte sosyal ve davranış bilimcilerin artan çalışmalarına rağmen temel sorunlar devam etmiş ve çözülememiştir. Yapılan çalışmalarda netlik sağlanamadığı ve çalışmaların daha çok duygusal emek ile ilgili kavramlar ve sonuçlar üzerine olduğu görülmektedir. Duygusal emek kavramını daha iyi anlayabilmek için duygusal emek ile ilgili çalışmalara öncülük eden yaklaşımlara yer verilmesi yerinde olacaktır.

Bu çalışmada duygusal emek ile ilgili çalışmalarda öne çıkan yaklaşımlardan Hochschild Duygusal Emek Yaklaşımı, Ashfort ve Humphrey Duygusal Emek Yaklaşımı, Morris ve Feldman Duygusal Emek Yaklaşımı ve Grandey Duygusal Emek Yaklaşımı ele alınmıştır.

1.1.1. Hochschild Duygusal Emek Yaklaşımı (1983)

Hochschild (1983) çalışmasında, duygusal emek: "*birinin bir iş için gerekli olan duygularını ve ifadelerini yönetmek için gerçekleştirilen iş*" olarak tanımlanmıştır (Hochschild, 1983: 7; Öngöre, 2020: 35). Hochschild'in (1983) çalışmasıyla birlikte, sosyal bilimlerde popüler bir konu haline gelen, duygusal emek kavramının iş yaşamında derin bir etkisi olduğu söylenebilir (Hochschild, 1983: 553-555). Temeli bu çalışmaya dayanan ve sonradan yönetim, psikoloji ve sosyoloji ürünü olan duygusal emek çalışmaları daha çok duygusal emeğin negatif yönüne odaklanmıştır (Ashfort & Humphrey, 1993; Morris & Feldman, 1996; Grandey, 2000).

Hochschild (1983) çalışmasında duygusal emek kavramını açıklarken Golfman'ın (1959) tiyatro oyunundan ilham almış olup, hizmet işini yerine getireni "aktör", hizmet alanı (müşteriyi) "seyirci", hizmet işini "oyun" olarak karakterize etmiştir. Burada, aktörlerin izleyicileri mutlu etmek için rollerini içten ve doğal bir şekilde yerine getirmesi beklenir. Benzer şekilde hizmet işini yerine getirenlerden de müşterilerini memnun etmek için doğal ve samimi bir şekilde davranması istenir. Hem tiyatrodaki rol yapan aktör hem de hizmeti yerine getiren çalışan karşı tarafa uygun davranışları gösterirken sahip oldukları duyguların kontrolünü ve yönetimini gerçekleştirmektedir. Aktörlerin duygularını kontrol ve yönetmesi "rol yapma", hizmet işini yerine getiren çalışanların duygularını kontrol ve yönetmesi ise "duygusal emek" olarak adlandırılmıştır (Kruml ve Geddes, 2000: 11-12)

Hochschild, Delta Hava Yolları çalışanlarına verdiği eğitim sırasında hosteslerin gösterdiği davranışları gözlemlemiştir. Onların gülümseme davranışlarını sergilerken baskı altında olmalarına rağmen devam ettirdiklerini fark etmiştir. Bu baskı altında gülümseme davranışının belirli bir ücret karşılığında olmasını ise, "duyguların ticarileşmesi" olarak ifade etmiştir (Wharton, 2009: 147). Bu yaklaşımda, duyguların bir hizmet; diğer ifadeyle, duyguların bir ödeme aracı olarak görülmesi sosyal takas kuramı (social exchange theory) ile ilişkisi olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, literatür incelemesinde, duygusal emek davranışı aşağıdaki mesleklerde daha çok gösterildiği belirtilmiştir (Köse, vd., 2013: 167; Güzel ve Gök, 2013: 107-123; Durak, 2019: 13)

1. Serbest meslek sahibi profesyoneller (avukatlar, sanatçılar, doktorlar, gibi kendi işini yapanlar),
2. İşletme yöneticileri ve sahipleri (şirket yöneticilerinden okul yöneticilerine kadar geniş bir yelpazede toplanan beyaz yakalı çalışanlar),
3. Satış temsilcileri (kasiyerler, tezgâhtarlar),
4. Hizmet sektörü çalışanları (garsonlar),
5. Kamu çalışanı memurlar (hemşireler, doktorlar, öğretmenler, kamu görevlileri),
6. Ev işi yapanlar (çocuk bakıcıları, hizmetçiler).

Hochschild (1983) bu mesleklerin dışındaki mesleklerde duygusal emeğin çok da gerekli olmadığını söylemiştir. Bununla birlikte duyguların metalaştırılmasını, başka bir deyişle, duyguların ticarileştirilmesini önleyecek alan ve zamanın oluşturulması gerektiğini savunmaktadır (Hochschild, 1983: 153; Köse, vd., 2019: 14).

Hochschild duyguların manipüle ve kontrolünün mümkün olduğunu belirtmiş ve duyguların etkilenebildiğini ve yönetilebileceğini göstermek için duygusal emeği iki boyut altında açıklamıştır. Bu boyutlardan biri “yüzeysel davranış” (surface acting), diğeri ise “derinden davranış” (deep acting) olarak açıklanmıştır (Wharton, 2009: 147).

Yüzeysel Davranış: Çalışanların, örgütlerin arzu ettiği gösterim kuralları ya da davranışları, duygularını kontrol ederek olduğu gibi göstermesi “yüzeysel davranış” olarak tanımlanmıştır. Diğeri bir deyişle, çalışanların gerekli duyguları, sadece dış görünüşlerini ve davranışlarını değiştirerek sergilemesi “yüzeysel davranış” olarak ifade edilmiştir (Kruml ve Geddes, 2000: 11). Chu’ya (2002) tarafından ise, duygusal emek, çalışanların arzu edilen örgütsel davranışları sergilerken ses tonu ve mimik gibi fiziksel düzenlemeler yapmasıdır. Bu fiziksel düzenlemelerde çalışanın iç dünyasıyla uyumluluğu göz ardı edilmektedir (Wharton, 2009: 149).

Derin Davranış: Hizmet sunanların, sunumlarını yerine getirirken hizmet alanlarla aynı duyguda olma çabası olarak ifade edilebilir. Derin davranışlarda taklit ve kurgu olmadan gerçekten ifade edilen duygular yansıtılır. Bu duygular örgüt çıkarları gözetilme güdüsüyle çalışanlarda kendiliğinden gelişmektedir (Brotherige ve Grandey 2002: 17-39). Hochschild’in çalışmasında, derin davranışta duyguların dışa dönük gösteriminin içselleştirilerek aktarılmasının önemi vurgulanmıştır (Kruml ve Geddes 2002: 11).

Hochschild duygusal emeğin çalışanın kendisine “yabancılaşma”sına yol açabileceğini, iş hayatında sürekli olarak sahip olduğu gerçek duygularını bastırarak yapay duygular sergilemesi, bir süre sonra kendi duygularından uzaklaşacağını vurgulamıştır. Bunun sonucunda da çalışanda uzun vadede psikolojik yıpranma ve iş memnuniyetsizliğine sebep olacağını söylemiştir (Hollman vd., 2008: 336).

1.1.2. Ashforth ve Humphrey Duygusal Emek Yaklaşımı

Ashfort ve Humphrey (1993: 88-115) çalışmalarında, duygulardan ziyade davranışlar üzerinde durmuştur. Çünkü duygular doğrudan izlenemezken davranışlar doğrudan izlenebilir. Bununla birlikte, çalışanlar duygularını yönlendirmeye ihtiyaç duymadan davranışlarını sergileyebilirler (Doğan ve Sığırı, 2017: 114). Ayrıca, Ashfort ve Humphrey’in duygusal emek tanımlamalarında, çalışanların kendilerinden beklenen davranışları bir gayret göstermeden hissedebileceğini ve bu doğrultuda davranacağını belirtmiştir. Başka bir ifadeyle, çalışanlar olumlu bir durum hissettiği için davranışlarını

sergilerken rol yapmadan, içinden geldiği gibi samimi bir şekilde davranırlar (Choi ve Kim, 2015: 284).

Ashfort ve Humphrey (1993: 90) çalışmalarında duygusal emeği, hizmet sunumu olarak değerlendirmiştir. Hizmet sunumu gerçekleşirken dört temel husustan bahsedilmiştir.

1. Hizmet sunumu için öncelikle organizasyonlarda, müşterilerle arayüz oluşturan ve organizasyonu temsil eden ön hat personeli bulunmaktadır.
2. Hizmet sunumu, müşterilerle çalışanlar arasında gerçekleşen yüz yüze etkileşimleri içermektedir.
3. Müşterilerin farklı olmasından kaynaklı hizmet sunumu belirsizliği ortaya çıkmaktadır.
4. Çalışanların müşterilerle etkileşimi sırasında yapılan hizmet sunumu somut olmaması, müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmesini zorlaştırmaktadır.

Bu dört faktör hizmet davranışına değer biçilmesine yol açmaktadır. Çalışanların hizmet sunumları esnasında gösterdikleri davranışlar, genel olarak müşterilerin aldıkları mal, ürün ve hizmetin kalitesine yönelik algılarında oldukça etkili olmaktadır (Tekin, 2021: 39; Bowen vd., 1989: 75-95).

Ashfort ve Humphrey (1993), Hochschild'in (1983) duygusal emek yaklaşımı boyutları olan yüzeysel davranış ve derin davranış boyutlarına üçüncü bir kavram olan "samimi davranış" (genuine emotion) boyutunu kazandırmıştır (Steinberg ve Figart, 1999: 11-12).

Samimi Davranış: Çalışanların müşterilerle etkileşimleri esnasında beklenen davranışların yanında gerçek duygularını eklemesiyle gösterdiği davranıştır (Ashfort ve Humphrey, 1993: 94-95). Başka bir tanımlamada ise, samimi davranış, bireyden sergilenmesi istenen ya da beklenen bir davranışı herhangi bir baskı veya zorunluluk hissetmeden tamamen içten gelen bir isteklilikle samimi bir şekilde yerine getirmesidir (Yalçın, 2010: 7).

Grandey'e (2000) göre, Ashfort ve Humphrey (1993) çalışmalarında duygusal emeğin pozitif ve negatif taraflarını incelemiş olup, çalışanın yerine getirdiği görevin etkinliği ile görevin yerine getirilmesi sırasında gözlemlenebilen ifadeler arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır (Grandey, 2000: 96). Müşteriler, hizmet sunumu sırasında gözlemlenebilen ifadeyi samimi bulursa, duygusal emek ile görevin etkinliğinin pozitif yönlü ilişkisi olacağı ileri sürülmüştür (Glomb vd., 2004: 701).

Çalışanların duygusal emek davranışı sergilerken “yüzeysel davranış” ve “derin davranış” ile birlikte “samimi davranış” kurallarına göre davranış sergilediği öne sürülmüştür (Humphrey, vd., 2015: 751). Bununla birlikte duygusal emeğin negatif ve pozitif yönlerine değinilmiştir (Doğan ve Sığırı, 2017: 115). Çalışanların örgütsel rolünü içselleştirmesi durumunda kendini daha iyi ifade edebileceği ve yaptığı görevde daha etkin olabileceğini savunmuştur. Ayrıca, çalışanın duygusal emeğinin sosyal kimlik ile güçlendirilebileceği üzerine durulmuştur. Sosyal kimlik bir bireyin sosyalleşme açısından bir gruba katılma, gruba aidiyet duyma kısaca grupla olan ilişkisine anlam yükleme olarak tanımlanmıştır. Sosyal kimlik tanımlamasına göre, duygusal emek sergileyen çalışan rolüyle ne kadar özdeşleşirse olumlu etkiler o kadar iyi olacağı ileri sürülmüştür (Ashfort ve Humphrey, 1993: 98-101). Duygusal emeğin, çalışanın rolüyle özdeşleşmesi çalışanda psikolojik (içsel) ve örgütsel (dışsal) baskıları arttıracacağı, fakat çalışanların bu baskılara karşı bilişsel veya davranışsal olarak savunmalar geliştireceği ileri sürülmüştür (De Castro, 2004: 110-111).

1.1.3. Morris ve Feldman Duygusal Emek Yaklaşımı

Duygusal emek kavramıyla ilgili bu çalışmada üçüncü yaklaşım olarak Morris ve Feldman’ın (1996) geliştirdiği duygusal emek yaklaşımı ele alınmıştır. Bu yaklaşıma göre, duygusal emek, hizmet işlemleri gerçekleştirilirken, bireyler aralarında yaşanan etkileşim sırasında arzu edilen duyguların örgütsel olarak ifade edilmesi işlemleri olup, arzu edilen duyguları sergilemek için gösterilen gayret, planlama ve kontrol olarak tanımlanmıştır (Morris ve Feldman, 1996: 989). Kısaca, bu yaklaşıma göre, duygusal emek etkileşimci bir yaklaşım olarak değerlendirilmiştir. Etkileşimin her zaman aynı olmadığı, bireylerin duyguları ile duygusal emeğinin her zaman seviyesinin farklı olduğu vurgulanmıştır (Choi ve Kim, 2015: 288-289). Daha geniş bir ifadeyle, yapılan bu duygusal emek tanımı temelde dört varsayım üzerinedir (Morris ve Feldman, 1996: 987-989). Birincisi, bu tanım etkileşime dayalı bir duygu modeliyle açıklanmaktadır. Etkileşimci duygu modeline göre, duygu deneyimleri ve ifadeleri belirlemede sosyal faktörler önemli rol oynamaktadır. Bundan dolayı, duygusal ifade ve deneyim genel olarak örgütsel (dışsal) baskıyla, yönlendirmeyle ve iyileştirmeyle ortaya çıkmaktadır (Thoits, 1990: 180-203; Ashfort ve Humphrey, 1993: 90). İkincisi, etkileşimci bir duygu modeliyle tutarlı bir biçimde, örgütsel olarak arzu edilen duygu ile çalışanın hissettiği duygu birbirine uyumlu olsa bile, çalışan duygularını sergilerken bir nebze çaba gösterme gereksinimi duymaktadır (Demirci, 2023: 13). Üçüncüsü, Hochschild’in

(1983) duygusal emek kavramına paralel olarak duyguların ifade edildiği yerin metalaşması, bir pazar yeri gibi görülmesine değinmektedir. Çalışanın duygusal ifadesi sunulan hizmetin bir parçası olarak görülmektedir. Hochschild (1983) bireyin hislerinin yönetimine odaklanırken, Morris ve Feldman (1996: 20) örgütün arzu ettiği davranışların yönetimi üzerine durmaktadır (Kruml ve Geddes, 2000: 20). Dördüncüsü ise, duygusal emeğin bu tanımı kapsamında, duyguların ne zaman ve nasıl ifade edileceğine yönelik belirli normlar vardır. Başka bir ifadeyle, çalışandan beklenen duygusal davranışlar belirli standartlar ve ilkeler çerçevesinde sergilenmektedir (Durak, 2019: 16). Ekman'a (1973) göre, uygun davranış normlarına yönelik belirgin bir durumda hangi davranışların uygun olduğunun yanı sıra hangi davranışların uygun olmadığını ve bununla birlikte duyguların dışarıya nasıl yansıtılacağı ile ilgili standartlar olarak tanımlanmıştır (Usta ve Akova, 2015: 38).

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği dört yapı altında ele almıştır (De Castro, 2004: 111).

- 1) Duygusal davranış gösterim sıklığı
- 2) Duygusal davranış kurallarına gösterilen dikkat
- 3) Duyguların çeşitliliği
- 4) Duygusal uyumsuzluk

Morris ve Feldman tarafından ileri sürülen duygusal emek boyutları aşağıda açıklanmıştır.

Duygusal Davranış Gösterim Sıklığı: Duygusal davranış gösterim sıklığı boyutu, uygun duygusal davranışın ne kadar sıklıkla gerçekleştirildiğiyle ilgilendiği ve duygusal emeğin en çok üzerine durulan kısımlarından olduğu söylenebilir. Morris ve Feldman'ın (1996) çalışmasından önce yapılan araştırmalarda daha çok müşteriler ile çalışanlar arasındaki etkileşim üzerinde yoğunlaşmışken, Morris ve Feldman (1996: 989) tarafından yapılan çalışmada müşterilerin, çalışan davranışları üzerinden algıladıkları manevi duygulara yoğunlaşmıştır. Başka bir deyişle, bu çalışmada araştırmacılar tarafından müşterilerle çalışanlar arasında sevgi, saygı ve güvene dayalı iş yapılmasını daha olanaklı bulacakları ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, hizmet alan bireylerle kurulan etkileşimin sıklıkla tekrarlanması, iletişime geçilmesi etkileşimi arttıracaktır. Etkileşimin artması ise, duygusal emeğin gösterim niteliğini etkileyecektir (Basım ve Beğenirbaş, 2012: 79). Öte yandan, duygusal emek gösterim sıklığı meslek gruplarına göre farklılıklar göstermektedir. Bununla birlikte, duygusal davranış gösterim

sıklığı duygusal emek davranışı için tek unsur olarak görülmemelidir (Glomb, vd., 2004: 701).

Duygusal Davranış Kurallarına Gösterilen Dikkat: İşin yapılması için gereken duygusal gösterim kurallarına özverili biçimde uymayı ifade eder. Bu boyutta duygusal emek davranışının süresi ve yoğunluğu üzerine odaklanılmaktadır. Burada geçen yoğunluk, çalışanların hem fiziksel çaba hem de psikolojik enerji harcadıklarından dolayı çok daha fazla duygusal emek sarf ettiklerini vurgulamaktadır (Tekin, 2021: 39). Kısa süreli duygu gösterimi isteyen işlerde çok fazla duygusal yoğunluk yaşanmazken, daha uzun süreli duygu gösterimi gerektiren işlerde daha çok duygusal yoğunluk yaşanmaktadır. Başka bir ifadeyle, uzun süreli örgütsel ilişkilerde sergilenecek olan duygusal emek daha çok dikkat ve gayret gerektirmektedir. Bir bakıma, duygusal emek yoğunluğu ve duygusal emeğin süresi, duygusal emek davranışıyla pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 989; Soydaş, 2023: 63).

Duyguların Çeşitliliği: Örgütler, çalışanlarından birden çok duygusal emek sergilemesi beklentisindedir. Bu kısaca, duyguların çeşitliliği söz konusu olduğunu göstermektedir. Öte yandan çalışanlarda, işi yerine getirme sürecinde birden fazla duygu sergilemek durumunda kalabilmektedir. Bu süreçte çalışanlar kendi davranışlarını sorgulayıp, kontrol ederek daha fazla planlamaya ihtiyaç duymaktadır. Bu durum çalışanı hem daha çok fiziksel hem de daha çok psikolojik çaba harcamaya itmektedir. Bir bakıma çalışanın daha fazla duygusal emek sarf etmesine yol açmaktadır. Örgütün, çalışandan beklediği duyguların çeşitliliği ile sergilenen duygusal emek davranışının yoğunluğu doğru orantılıdır. Çalışanın sergilediği duygu çeşitliliği arttıkça sergilemesi gereken duygusal emek de artacaktır (Morris ve Feldman, 1996: 990-992, Güngör, 2009: 173). Wharton ve Ericson'e (1993: 466) göre, örgütlerde sergilenen duygular olumlu, olumsuz ve nötr olarak tanımlanmıştır. Çalışanlar ile müşteriler arasındaki bağı pekiştirmek için olumlu duygusal emek davranışı; işin gereği olarak müşteriye baskılamak ve sindirmek için olumsuz duygusal emek davranışı; süregelen otoriteyi devam ettirebilmek için ise nötr duygusal emek davranışı sergilenmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 990-992). Olumlu duygusal emek davranışı sergileyenler, müşteri memnuniyetini arttırmayı amaçlayan ön büro çalışanları; olumsuz duygusal emek davranışı sergileyenler, işi gereği karşı tarafa baskı ya da sindirme amacıyla olan polisler, gardiyanlar; nötr duygusal emek davranışı sergileyenler tarafsızlığını ve

otoriteyi kabullendirmeyi amaçlayan hakimler örnek olarak verilebilir (Choi ve Kim, 2015: 288).

Duygusal Uyumsuzluk: Middleton (1989: 199) tarafından duygusal uyumsuzluk, örgütte davranış olarak gerçekleşmesi beklenen duygular ile gerçekte hissedilen duyguların çatışması olarak tanımlanmıştır. Çalışanın gerçekte hissettiği duygular ile örgütün çalışandan sergilemesini beklediği duygusal davranış arasına uyumsuzluğun olması çalışanın daha çok duygusal çaba harcamasına yol açmaktadır. Bu uyumsuzluk ne kadar fazla olursa çalışan o kadar çok duygusal emek için gayret göstermesi gerekmektedir. Özellikle iletişimin daha çok yüz yüze sağlandığı mesleklerde duygusal uyumsuzluğun daha belirgin olduğu ileri sürülmüştür. Örnek olarak, uzun süredir tedavisini sürdürdüğü bir hastasını kaybeden hemşire nötr duygusal emek davranışı göstermekte güçlük çekecek, daha çok duygusal emek sergilemek zorunda kalacaktır. Bunun yanı sıra, çalışanın gerçekte hissettiği duygularla örgütün çalışandan göstermesini beklediği duyguların hatalı eşleşmesi durumunda daha özverili, kontrollü ve becerili olma gereksinimi vardır (Morris ve Feldman, 1996: 991; Köse, vd., 2011: 170).

Morris ve Feldman (1996) tarafından bazı unsurların duygusal emeği nicelik ya da nitelik olarak etkilediği varsayılmıştır. Duygusal emeği etkileyen unsurlar; davranış kurallarının açıklığı, denetim, cinsiyet görev rutinliği, hizmet alıcının gücü, görev çeşitliliği, etkilenim şekli, özerklik ve duygulanım olmak üzere ele alınmıştır (Mavi, 2020: 70-71).

1.1.4. Grandey Duygusal Emek Yaklaşımı

Grandey (2000) çalışmasında, Hochschild, Ashfort ve Humphrey ile Morris ve Feldman'ın duygusal emek yaklaşımlarını incelemiş olup, bu yaklaşımların tüm değişkenlerini birlikte değerlendirmiş ve daha bütüncü bir açıdan ele almıştır. Bu yaklaşımlara ilave olarak duygusal emek literatürüne “*duygu düzenlemesi*” (emotional regulation) kavramını kazandırmıştır (De Castro, 2004: 113; Oral ve Köse, 2011: 466).

Bu yaklaşımda yazar, duygusal emeği; çalışanların parçası oldukları örgütlerinin beklentilerine bir cevap olarak “*duygusal ifadeleri düzenleme çabası*” şeklinde ifade etmiştir. Çalışanların sergilediği duygusal emek davranışlarının, organizasyonların talepleri doğrultusunda düzenlemesi olarak tanımlanmıştır (Grandey, 1998: 8). Bu tanıma ek olarak duygusal emek kavramını, gerçek duyguların bastırılması, sindirilmesi ve duygusal ifadelerin değişimi unsurlarıyla desteklemiştir (Koç, 2019: 65).

Grandey (2000), Hochschild (1983) gibi duygusal emeği yüzeysel davranış boyutu ve derinden davranış boyutu olarak iki boyutta incelemiştir. Grandey kendinden önceki üç yaklaşımın literatüre kazandırdıklarını şu şekilde açıklamıştır (Gürses, 2020: 13).

Hochschild (1983) çalışmasında “*müşteri etkileşimi*”ni duygusal emeğe yol açan aracı bir unsur olarak görmektedir. Bu sebeple, Hochschild’in çalışmasında daha çok “*müşteri etkileşimi sırasındaki sürece*” odaklanılmaktadır (Yalçın, 2010: 9-10). Ashfort ve Humphrey (1993) araştırmasında duygusal emekle ilgili “*gözlemlenebilir davranışlara*” odaklanmakta ve bu gözlemlenebilir davranışların nasıl ölçülebileceği ile ilgilenmektedir. Çalışanlar, içinde bulunduğu organizasyon tarafından gözlemlendiğini bildiklerinde, duygusal emek davranışı için daha çok dikkat ve gayret göstereceği savunulmaktadır. Bu yazarların çalışmasına göre, “*gözlemlenebilir davranışlar*” duygusal emek davranışının nedeni olarak görülmekte ve daha çok “*nedeni*” üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Bununla birlikte, Morris ve Feldman (1996: 990) çalışmalarında “*duygusal uyumsuzluk*” ifadesini duygusal emek literatürüne kazandırmıştır. Duygusal uyumsuzluk kavramı, duygusal emek davranışlarının iş görenler üzerinde etkisine odaklanıldığını göstermektedir. Bu çalışmaya göre, duygusal uyumsuzluk bir süreç olarak değil, mevcut durumu yansıtan bir sonuç olarak görülmektedir. Grandey (2000) ise, duygusal emek sürecini anlamaya gayret göstermiştir. Ona göre, duygusal emek bir süreçtir. Ve bu süreçte bireysel ve örgütsel açıdan oluşan olumsuz sonuçları, çalışanlar açısından olumlu duruma çevirmek mümkün görünmektedir (Doğan ve Sığırı, 2017: 115).

Grandey’e (2000) göre, duygusal emeği etkileyen faktörler, duygusal emek gösterim biçimi, duygusal emeği etkileyen emareler ve duygusal emek sonuçları olmak üzere 4 kısımdan oluşan Şekil 1’de yer verilmiştir. Şekil 1’e göre duygusal emeği etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki kısımda sınıflandırılmıştır. Duygusal emeği etkileyen durumsal emareler, etkileşim beklentileri ve duygusal olaylar bölümü altında gösterilmiştir. Şekil 1’in sol alt kısmında duygusal emek gösterimi derinlemesine rol ve yüzeysel rol olmak üzere iki kısma ayrılmıştır. Son olarakta, Şekil 1’in sağ alt kısmında duygusal emek sonuçları bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki kısımda verilmiştir.

Duygusal Emegi Etkileyen Faktörler			Duygusal Emegi Etkileyen Durumsal Emareler	
Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler		Etkileşim Beklentileri	Duygusal Olaylar
1.Cinsiyet	1.İş Özerkliği (Otonomi)		1.Gösterim sıklığı	Pozitif Olaylar
2. Duygusal ifade	2.Yönetici desteği		2.Gösterim süresi	Negatif Olaylar
3. Duygusal zekâ	3. İş arkadaşı desteği		3.Gösterim Çeşitliliği	
4. Duygulanma yetisi			4.Gösterim Kuralları	
		DUYGUSAL EMEK		
Duygusal Emek Gösterimi			Duygusal Emek Sonuçları	
Derinlemesine Rol Yapmak	Yüzeysel Rol Yapmak		Bireysel Sonuçlar	Örgütsel Sonuçlar
İlgiyi Yaymak	Duygusal Karşılığı Değiştirmek	Stres, tükenmişlik	Örgütsel performans	
Anlayışı Değiştirmek		İş tatmini	Örgütsel Bağlılık	

Şekil 1. Grandey (2000) Duygusal Emek Yaklaşımı

1.1.5. Duygusal Emek Davranışına Etki Eden Unsurlar

Şekil 1’den hareketle duygusal emek davranışları üzerinde etkisi olan özellikler, bireysel ve örgütsel özellik altında iki başlıkta ele alınmıştır. Bu özelliklerden birincisi, kişinin yapısından kaynaklı bireysel özelliklerdir. İkincisi, daha çok dışsal bir unsur olan örgütsel özelliklerdir. Bireysel özelliklerin alt unsurları olarak cinsiyet, eğitim durumu, kişinin kendini duygusal olarak ifade edebilme durumu, duygusal zekâsı, duygusal yetisi vb. görülmektedir. Duygusal emekte etkisi olan örgütsel özelliklerin alt unsurları olarak da otonomi (iş özerkliği), yönetici desteği ve iş arkadaşları desteği öne çıkanlardır. (Koç, 2019: 71).

1.1.6. Duygusal Emek Davranışına Etki Eden Bireysel Özellikler

Duygusal emek çalışmalarında, bireysel bir unsur olan cinsiyetin duygusal emek ile ilişkisi incelendiğinde duygusal emek davranışı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip

olduğu öngörölmüştür (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996; Taylor ve Tyler, 2000). Duygusal emek çalışması alan taramasında kadınların erkeklere kıyasla daha rahat ve daha çok duygusal davranış sergileyebildiği tespit edilmiştir (Güngör, 2009: 175). Rafeeli ve Sutton (1989) duygusal emek ile cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik çalışmasında erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha yüzeysel davranış gösterdiği, kadın çalışanların ise erkek çalışanlara göre daha çok derin davranış gösterdiği bulgusunu elde etmiştir. Kadın çalışanların müşterilere yönelik daha olumlu hisler beslediği ileri sürölmüştür. Taylor ve Tyler (2000) ve Türkay (2011) benzer çalışmalarında bu bulguları destekleyici sonuçlara ulaşmıştır (Gökçe, 2019: 20). Polatkan (2016) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmaya göre, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha çok derin davranış sergilediği belirtilmiştir (Polatkan, 2016: 30). Göç'ün (2017) yaptığı tespite göre, demografik değişkenlere göre duygusal emeği ele almıştır. Bu çalışmada erkekler kadınlara göre, evliler bekârlara göre, kıdemli çalışanlar daha az kıdemli olanlara göre ve yönetici konumundakiler yönetici konumunda olmayanlara göre daha derin duygusal emek sarf ettikleri anlaşılmıştır (Göç, 2017: 138-142).

Duygusal emek çalışmasında *medeni durum* ile ilgili elde edilen bulgularda ise Chang ve Ping (2004) tarafından hostesler üzerine yapılan çalışmalarda evli hosteslerin bekâr hosteslere göre daha az derinlemesine davranış sergilediği görölmüştür. Benzer çalışmalarda Oral ve Köse (2011) duygusal emek ile medeni durum ilişkisi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Evli bireylerin bekâr bireylere göre sosyal sorumluluklarının fazla olmasından kaynaklı işleriyle ilgili daha az risk benimserlerken, işlerinde tutunmak için daha çok çaba sarf ederler. Bu durum evlilerin bekârlara göre daha çok duygusal emek harcadıklarına işaret etmektedir (Eroğlu, 2011: 160).

Duygusal emek çalışmalarında demografik özelliklerden *yaş* unsurunun duygusal emek ile ilişkisini ele alan çalışmalarda yaş duygusal emek davranışlarında yordayıcı bir kavram olarak görölmüştür. Hochschild (1983) ve Kruml (1999) çalışmalarında ulaşılan bulgular, yaşı daha ileri olan bireylerin yaşı küçük bireylere göre duygusal hafızlarının daha geniş olduğu ve duygularını kontrol etmede ve duygusal koşullara daha çabuk uyum sağladığını göstermiştir. Bununla birlikte, yaşça büyük olan çalışanların işleriyle ilgili daha çok duygusal çaba sarf ettikleri belirtilmiştir (Oğuz ve Özkul, 2016: 134). Robins (2009) tarafından, yaş ilerledikçe olumsuz duyguların azaldığı ileri sürölmüştür (Kaya ve Özhan, 2012: 14). Başka araştırmaya göre, yaş ile

yüzeysel davranış arasında negatif, derin davranış ile samimi davranış arasında ise pozitif ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yani, yaş ilerledikçe derin davranış ve samimi davranışların arttığı öte yandan yüzeysel davranışların ise azaldığı savunulmuştur (Dahling ve Perez, 2010: 574-578).

Duygusal emek davranışlarında çalışanların *eğitim düzeyinin* önemli rolü bulunmaktadır. Eğitim düzeyinden kastedilen mesleki bilgidir. Çalışanın mesleki bilgisi arttıkça müşterilerle daha az sorun yaşayacağı, buna karşın çalışanların mesleki bilgi düzeyi azaldıkça müşterilerle daha çok sorun yaşanacağı, bu durumda çalışan kişinin işe yönelik davranış kurallarını yerine getirmek için daha çok gayret göstermesi gerektiği belirtilmiştir (Ünal, 2011). Öte yandan, Doğan ve Sırrı tarafından mesleki bilginin duygusal emek ile belirgin bir ilişkisinin olmadığı ileri sürülmüştür (Doğan ve Sırrı, 2017: 120). Başka bir araştırmaya göre ise, çalışanların mesleki eğitimlerinin yüksek olması, meslekleriyle ilgili işlerde nasıl davranacaklarını daha iyi bilmelerine yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda yüksek mesleki bilgiye sahip çalışanların daha çok duygusal çaba sarfedeceği söylenmiştir (Özkaplan, 2009: 20-21).

Ücret ile duygusal emek ilişkisini ele alan çalışmalarda, duygusal emek kavramı çalışmalarının öncüsü Hochschild'e (1983: 21) göre, duygusal emek ücret karşılığı yapılan (alınıp-satılan) bir eylemdir. Başka bir ifadeyle, ücretin önemli bir takas unsuru olması duygusal emeğin üzerinde önemli bir etkisinin olmasına neden olmaktadır.

Duygusal emek gerektiren işlerde, özellikle hizmet sektöründe çalışanların tatmin edici ücret almaları onların samimi davranışlarını olumlu etkilemektedir. Bunun yanı sıra, aldıkları ücrete katkı olarak bahşiş, prim, vb., kazançlar da çalışanların samimi ve derin davranışlarını olumlu etkilerken, yüzeysel davranışlarına negatif etki etmektedir (Wharton, 1999: 170).

Özellikle, hizmet sektöründe performansa dayalı çalışanlar daha fazla ücret alabilmek için hizmet sağladıkları kişilere daha sıcak ve samimi davranış gösterdiği belirtilmiştir. Diğer deyişle, performansa dayalı işlerde çalışanların daha çok duygusal çaba göstermesi beklenmektedir (Kaya ve Özhan, 2012: 114).

Duygusal emek ile ilişkisi incelenen bireysel faktörlerden *duygulanım* ve *duygusal zekâ* dikkat çeken diğer kavramlardır. Duygulanım, kişilerin genel olarak herkese ve her şeye belli bir eğilimle yaklaşması olarak ifade edilmiştir (Morris ve Feldman, 1996: 1000). Gross'a (2014) göre, duygulanım; hisleri, duyguları, duygu durumlarını ve motivasyonel dürtüleri içeren geniş kapsamlı bir kavram olarak tanımlanmıştır. Thompson (1994), *'kişinin hedeflerine ulaşmak için duygusal*

tepkilerini: özellikle onların geçici ve yoğun özelliklerini izlemeden, değişimlemeden ve değerlendirmeden sorumlu içsel ve dışsal süreçler' olarak tanımlanmıştır (Berking ve Whitley, 2014: Çeviren: Vatan, 2015: 5). Duygulanım düzeyi pozitif ve negatif yönlü olmak üzere iki boyutlu olmaktadır. Negatif yönlü duygulanımda kişinin olaylara ve hayata bakış açısında daha çok nefret, öfke gibi olumsuz ifadeler ön planda iken, pozitif yönlü duygulanımda kişinin hayata ve diğer durumlara bakış açısında gülümseme ve neşeli olma gibi olumlu ifadeler ön plana çıkmaktadır (Grandey, 2000: 107). Başka bir ifadeyle, hayata bakış açıları kötümser olanların duygulanım düzeylerini kontrol etmekte güçlük çektikleri, iyimser kişilerin ise duygulanım düzeylerini daha rahat kontrol edebildikleri söylenebilir.

Duygulanım duygusal emek üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu; nedeni olarak da kişinin duygularını kontrol edebilmesi ve kullanabilmesi diğer kişilerin duyguları üzerinde etki bırakabileceğini belirtmiştir. Bu duruma göre, duygulanımın bireyin ruh hali ve duygularını ifade etme şeklinin duygusal emeğin yoğunluğunda rolünün olduğunu göstermektedir (Robbins ve Judge, 2015: 108).

Golfman tarafından (1995) *duygusal zekâ* ise, “*bireyin diğerlerinin duygularını anlaması, yorumlaması ve bilişsel süreçlere aktarması*” olarak tanımlanmıştır. Duygusal zekâ ile duygusal emek ilişkisini ele alan çalışmalar incelendiğinde, Salovey ve Grewal (2005) tarafından, yüksek duygusal zekâyâ sahip bireylerin dışsal kaynaklı duyguları kavrayabilme ve bu doğrultuda kendi fikirlerine yön verebilme yeteneklerine sahip olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, yüksek duygusal zekâyâ sahip kişilerin kendi duygularının farkındalık düzeylerinin yüksek olması nedeniyle içsel duygularını da daha iyi kontrol edebilme yeteneği olduğu belirtilmiştir. Kısaca, duygusal zekâsı yüksek bireylerin içsel ve dışsal duyguları kontrol edebilme yetenekleri, duygusal emek üzerinde önemli bir yordayıcı yapmaktadır (Salovey ve Grewal, 2005: 281-282).

1.1.7. Duygusal Emek Davranışına Etki Eden Örgütsel Özellikler

Duygusal emek davranışında etki eden örgütsel özelliklerden en çok üzerinde durulan kavramlar ise; duygusal davranış kuralları, otonomi (iş özerkliği) ve sosyal destek (yönetici ve iş arkadaşlarının desteği) kavramlarıdır.

Davranış kuralları duygusal emek ile en çok bağdaştırılan örgütsel faktördür. Öyle ki duygusal emek tanımlarında, örgütlerin, çalışanlarından örgütlerin amaçları ve hedefleri doğrultusunda sergilemesini istediği belirli davranış kuralları vardır. Çalışanlar

bu davranış kurallarını sergilerken çaba göstermekte ve örgütün belirlediği davranış kuralları çerçevesinde hareket etmektedir.

Davranış kuralları kavramı, ilk kez Ekman ve Friesen tarafından 1969 yılında tanımlanmıştır. Yapılan bu tanıma göre, davranış kuralları; hayatın ilk evrelerinde öğrenilen, çeşitli rollerde, sosyal alanlarda koşulları değişen farklı davranış yönetimi metotları içinde uyulması gereken kurallardır (Ekman ve Friesen, 1969: 75). Ekman (1973: 225) konuya ilişkin çalışmasında, davranış kuralları ile ilgili hangi duyguların, kim tarafından, hangi yönetim metodu seçilerek ve ne şekilde uygulanacağı üzerine durmuştur. Bu çalışmasında davranış kurallarını yönetebilmek için dört yöntem önermiştir. Birincisi, hissedilen duyguların abartılı bir şekilde dışa vurulması; ikincisi, fazla aşırı hissedilen duyguların daha az hissediliyormuş gibi gösterilmesi; üçüncüsü, hissedilen bir duygunun hissedilmiyormuş gibi davranılması; dördüncüsü ise, hissedilen bir duygunun başka bir duygu hissediliyormuş gibi ötekileştirilmesidir.

Grandey ve Braubeger (2002) tarafından davranış kurallarına yönelik çalışmada, meslek grupları ve sektörlerin ayrımı gözetilerek davranış kurallarının kendi içinde üç temel ayırt edici özelliği vurgulanmıştır. Bu ayırt edici özellikler; birleştirici kurallar, ayırt edici kurallar ve bastırıcı kurallar olarak sınıflandırılmıştır.

Birleştirici Kurallar: Bu davranış kuralları genellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde sergilenen arkadaşça, samimi ve sempatik duyguları ifade etmektedir. Bu davranış kurallarından olumsuz duygular kontrol altında tutulup daha çok olumlu duygular gösterilmektedir.

Ayırt Edici Kurallar: Bu davranış kuralları asayiş ile ilgili alanda görev yapanların daha sert tutum sergilemeleri gerektiğinin kabul gördüğü kurallar olarak tanımlanmaktadır.

Bastırıcı Kurallar: Bu davranış kuralları ise duyguların açığa vurulurken daha kontrollü ve objektif bir şekilde yansıtılması gereken kurallardır. Bastırıcı davranış kuralları ile ilgili örnek meslek grupları ise psikologlar, hâkimler verilebilir.

Davranış kurallarının duygusal emek ile ilişkisini ele alan çalışmalarda (Grandey ve Sayre, 2019: 3; Yalçın, 2010: 12; Öz, 2007; 16) duygusal emek ile davranış kuralları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ileri sürülmüştür.

Duygusal emeğe etki eden örgütsel faktörlerden dikkat çeken bir diğer kavram otonomidir. *Otonomi:* Çalışanlar verilen işi yerine getirirken bağımsız, özgürce hareket etme düzeyini ve bunun yanında çalışanın işin gereğini yerine getirirken kendi planlamasını ve kendi uygulama yöntemini serbestçe belirleyebilme düzeyini ifade

etmektedir (Hackman ve Oldham 1976: 272). Kısaca, çalışanın işin gereğini yerine getirirken kendi inisiyatifini kullanabilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Duygusal emek ile otonomi ilişkisi Morris ve Feldman (1996: 1000) tarafından, işletmelerin çalışanlarına yönelik belirlediği davranış kurallarına uyumlarında çalışanlara has uyma yetkilerinin verilmesinin önemli etken olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, işletmelerin belirlediği davranış kuralları ile bireyin hissettiği duyguların ve ruh halinin örtüşmemesi durumunda çalışanların iş davranış kurallarının dışına çıkma meyillerinin yüksek olduğu gözlenmiştir (Barry, Olekans ve Ress: 2018: 22-23). Grandey (2004) tarafından yapılan çalışmada ise, görevlerini yerine getirirken yüksek otonomi düzeyine sahip çalışanların daha az stres yaşadığı, düşük otonomi düzeyine sahip çalışanların daha çok duygusal baskı altında hissetmeleri nedeniyle yoğun stres yaşadıkları tespit edilmiştir

Duygusal emek davranışını etkileyen diğer önemli bir örgütsel unsur da *sosyal destektir*. Sosyal destek konusuna ilişkin alan çalışmalarında *yönetici desteği* ve *iş arkadaşı desteği* olarak da ele alınmaktadır. Hochschild (1983) ve Grandey (2000) tarafından yapılan duygusal emek çalışmasında üzerinde durulan önemli noktalardan biri sosyal destektir. Bu çalışmalar çerçevesinde çalışma ortamında sağlanan sosyal destek çalışma ortamında olumlu bir atmosfer görülmesine yardımcı olacağı ve çalışanların pozitif ortamlarda daha az duygusal çaba sarf edecekleri vurgulanmıştır. Yani, sosyal desteğin, çalışanların duygusal emek sergilerken duygusal olarak rahatlamasına yardımcı olacağı belirtilmiştir (Wharton, 2009: 152-153; Grandey ve Sayre, 2015: 4).

İşletmelerde sağlanan sosyal desteğin duygusal emek davranışları üzerinde etkisi; çalışanlarda hissedilen duygusal baskıyı azalttığı, duygusal çelişkileri düşürdüğü bunun yansıması olarakta, çalışanların fizyolojik ve psikolojik sağlıklarını olumlu yönde etkilediği ifade edilmiştir. Sosyal desteğin çalışanların sergilediği duygusal emek davranışlarına olumlu katkı sağladığı söylenmiştir (Dündar, 2019: 26).

1.1.8. Duygusal Emek Davranışına Etki Eden Etkileşimsel Özellikler

Konuya ilişkin alan araştırmasında duygusal emek davranışına etki eden etkileşimsel özelliklerden öne çıkan üç unsur çalışanların müşterilerle yaşadığı etkileşimin sıklığı, etkileşimin süresi ve çeşitliliği geçmektedir.

Etkileşim sıklığı, çalışanlardan müşterilere yönelik örgütsel davranış kurallarını sergilemesi beklenmektedir. Bu doğrultuda bazı mesleklerde ve sektörlerde çalışanlar

müşterilerle daha sık etkileşimde bulunurken bazı sektör ve mesleklerde daha seyrek etkileşimde bulunmaktadır. Müşterilerle etkileşimin sıklığı duygusal emek davranışlarında gösterilen çaba üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu ifade edilmiştir. Nitekim etkileşimin sıklığı fazlalaştıkça, çalışanın göstereceği duygusal emek davranışı artacak ve bundan dolayı çalışanda tükenmişlik duygusu ve işe yabancılaşma ortaya çıkacaktır (Hochschild, 1983: 38-42; Diefendorff, vd. 2005: 751).

Etkileşim süresi, hizmet sağlayan çalışan ile hizmet alan müşterinin etkileşiminin ne kadar sürdüğü ile ilgilidir. Etkileşimin süresi meslekler ve sektörler arasında uzun süreli ve kısa süreli olarak farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin, uzun tedavi gerektiren bir hastalığı olan hastayı tedavi eden doktorun hastasıyla etkileşimi daha uzun soluklu iken poliklinik hizmeti veren doktorun hastalarıyla girdiği etkileşim daha kısa sürelidir. Etkileşim süresi ile ilgili olarak, çalışanın hizmet sağladığı süreçte duygularını bastırması ve uyumlu hale getirmesi gerektiğinden duygusal emek davranışları üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu kabul edilmiştir. Bu doğrultuda etkileşimin süresi uzadıkça çalışanın çaba göstereceği duygusal emek davranışları fazlalaşacaktır (Grandey 1999: 16-17; Morris ve Feldman, 1999: 990).

Etkileşimin çeşitliliği, işletmenin çalışandan sergilemesini beklediği duyguların çeşitliliği ile ilişkilidir. Etkileşim çeşitliliği çalışanın bir ve birden fazla duygusal emek sarf etmeleri gerektiğinde çalışanlar için önemli bir unsurdur. Çalışanlar hizmet sürecinde sadece olumlu veya olumsuz, bazende birden fazla duygusal davranış göstermesi gerekmektedir. Çalışanların birden fazla duygusal davranış göstermesi gerektiği durumlarda daha çok duygusal çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu durumda çalışanın rol çeşitliliği artmaktadır. Rol çeşitliliğine uyum sağlayabilmek ve duygularını kontrol edebilmek için sarf edilen duygusal çaba artacaktır (Morris ve Feldman, 1996: 991; Dündar, 2019: 28).

1.1.9. Duygusal Emeğin Niteliği Üzerinde Etkisi Olan Kavramlar

Duygusal emeğin niteliğinde belirleyici rolü olan birtakım kavramlar bulunmaktadır. Bunlar duygusal öz farkındalık, öz saygı, bağımsızlık, inisiyatif, empati, sosyal sorumluluk, insan ilişkileri, duygu denetimi, kendini gerçekleştirme, esneklik, problem çözebilme, optimizm ve mutluluk olarak sayılabilir.

Bu kavramlardan öne çıkanları aşağıda açıklanmıştır.

1.1.9.1. Duygusal Öz Farkındalık

Duygular bireyin etrafında olup bitenlerden çıkarımda bulunarak karar verme ve yargıda bulunma süreçlerine katkı veren içsel deneyimler olarak görülmektedir (Smith ve Lazarous, 1990; Boden ve Berenbaum, 2007; D’Antanio, Kahn, McKelvey, Berenbaum ve Serper 2015; Tatar, vd., 2017). Duygusal farkındalık ise, kişilerin kendilerinin ve çevresindeki kişilerin duygusal yaşantılarının farkında olup kendi dünyasını doğru şekilde anlamlandırması olarak açıklanmaktadır (Boden ve Berenbaum, 2007; Tatar vd., 2017). Lane ve Schwartz (1987) tarafından, bireyin kendisi ve diğer bireylerin duygularını tanıma becerisi olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanlar örgütlerin kendilerinden sergilemesini istediği davranışları gösterirken hizmet sağladığı bireylerin duygularının farkında olması durumunda hizmet sağladığı kişileri daha iyi anlayacak ve o doğrultuda kendi duygularına yön vermek isteyecektir. Çalışanların duygusal farkındalığının yüksek olması duygusal emek gösterimlerinde onlara önemli oranda fayda sağlayacağı düşünülebilir

1.1.9.2. Öz Saygı

Temel bir insan güdüsü olan öz saygı Rosenberg (1965) tarafından “*kişinin kendi benliğine karşı geliştirdiği olumlu ve olumsuz tutum*” olarak ifade etmiştir. Özsaygı ölçeğini geliştiren Rosenberg özsaygıyı, bireyin kendi benliğine karşı olumlu veya olumsuz bir tutumu olarak açıklamıştır. “Öz-değer güdüsü”, “kendini geliştirme güdüsü” ve “kendini sürdürme güdüsü” gibi kavramlarla da anılan özsaygı güdüsü, Maslow tarafından “baskın” insan ihtiyaçlarından birisi olarak gösterilmiştir. McDougall ise, özsaygıyı “ana duygu” olarak ifade etmiştir (Ayaz ve Doğan, 2023: 32).

Kişinin olumsuz duygu ve düşüncelerinin fazla olması özsaygısının düşük olduğunu göstermektedir. Aksine, kişinin kendini en ideal şekilde iyi hissetmesi durumu ise, özsaygısının yüksek olduğunu işaret etmektedir. Bu durumda, bireyin ideal benliği ile gerçek benliği arasındaki fark azaldıkça özsaygısının yükseldiği anlamına gelmektedir. Özsaygıları yüksek olan bireyler örgütlerin kendilerinden istenilen davranış ve tutumları sergilerken daha az stres yaşamakta ve istenilen tutum ve davranışlara kolay uyum sağlamaktadır. Özsaygısı düşük bireyler ise, stres seviyelerinin yüksek olması nedeniyle beklenen davranışları sergilemekte zorlanmaktadır. Özsaygıları yüksek olan bireyler özsaygıları düşük olan bireylere göre işlerini yerine getirirken arzu edilen davranışları daha az duygusal emek sarf ederek sergileyebilmektedir (Mauri, 2011:74 -77).

1.1.9.3. Bağımlılık/Bağımsızlık

Bağımlılık; bireyin herhangi bir nesneye, kişiye veya davranışa yönelik hissettiği, baskılanması ve engellenmesinin güç olduğu istek ve arzu durumu olarak ifade edilmektedir (Arslan ve Bardakçı, 2021: 900). Bu çalışmada duygusal emek ile ilişkilendirilen bağımlılık çalışanların kendi başlarına inisiyatif almadan hareket etme duygularının zayıf olmasıdır. Bağımsızlık ise, yaptıkları iş ya da görevleri ifa ederken hareket kısıtlamalarının olmamasıdır. Çalışanların iş ya da görevleriyle ilgili tutum ve davranışlarını sergilerken yetiştiği kültür, içinde bulunduğu toplum, vs., gibi etkenlerle duygusal emeklerini sergilerken bağımsız hareket etmekte zorlanabilmektedir.

Duygusal emek açısından bağımlılık/bağımsızlık kavramlarını iki türden ele almak gerekmektedir (Seven: 2020: 468-479).

Araçsal bağımlılık: çalışanın işini yaparken diğer iş arkadaşlarına olan bağlılığıdır. Çalışan yaptığı işte yeterli bilgi ve donanıma ya da uzmanlığa sahip değilse çalışma arkadaşlarının yardımına olan ihtiyacı araçsal bağlılığı ifade etmektedir.

Duygusal bağlılık: Çalışanın yaptığı işle ilgili onay ve güven alma durumudur. Çalışanlar bazen yaptıkları işlerle ilgili daha üst karar mercilerinden onay almak zorunda olabilirler.

Araçsal bağımsızlık: Herhangi bir destek almadan problemlerle başa çıkabilen çalışanların durumudur. Bu durumda olan çalışanlar yeterli bilgi ve donanıma sahip olmaları veya karar sürecinde yetkileri olması nedeniyle görevlerini yerine getirirken bağımsız olarak hareket edebilmeleri ile ilgilidir.

Duygusal bağımsızlık: bu bağımsızlık çeşidine göre çalışan işini yaparken başka birinin sevgi, güven ya da onayına ihtiyaç duymadan davranışlarını sergileyebilmesidir. Görevini yerine getirebilmenin memnuniyetiyle çalışan herhangi bir onay beklemezsizin duygusal olarak bağımsızlık davranışını göstermektedir.

1.1.9.4. İnsiyatif

Literatür taramasında inisiyatif, *“bir şeyleri bağımsız olarak değerlendirip harekete geçme yeteneği”*, *“başkalarından önce harekete geçme ya da girişimde bulunma gücü ya da olanağı”*, *“bir zorluğu aşmaya ya da bir durumu geliştirmeye yönelik bir davranış ya da strateji; bir şeye karşı yeni bir yaklaşım”* tanımları yapılmıştır (Akın, 2019: 1).

Çalışanların örgütlerinde kendilerine tanımlanan rol davranışların ötesinde örgütlerine katkı sağlamak için kendilerine yeni bir rol tanımlayarak başka bir aktif davranışlarda bulunmaları örgütlerdeki inisiyatif olarak açıklanmaktadır.

Çalışanın kendi kararıyla örgüt lehine fazladan rol davranışı sergilemesi aktif performans kişisel inisiyatif olarak ifade edilmiştir (Frese, Kring, Soose ve Zempel, 1996). Burada kişisel inisiyatif için üç boyut ön plana çıkmaktadır. Bunlar kendiliğinden başlama, proaktiflik ve ısrarcılıktır.

Kendinden başlama durumu, çalışanın rolünün gerekliliklerini ve davranışlarını herhangi bir öğretim ya da dış baskı görmeden yerine getirmesidir. Bu doğrultuda, kişisel inisiyatif örgütün belirlediği amaçlardan ziyade kendi belirlediği amaçları gerçekleştirmesidir (Frese, Garts ve Fay, 2005: 135). Proaktiflik, çalışanların fırsatları ve sorunları önceden sezerek geleceğin gereksinimlerini yönünde değiştirme çabasında bulunmasıdır (Akın, 2019: 15). Judge ve Robins'e (2013) göre, proaktiflik var olan durumlarını iyileştirmek ve yeni fırsatlar yaratmak için inisiyatif alırlar (Robbins ve Judge, Aktaran: Erdem, 2013: 565). Kısıtlamalara, engellere rağmen eyleme geçerler ve mevcut durumlarda değişim sağlayana kadar çaba gösterirler (Karabatak, 2018: 51). İsrarcılık ise, çalışanın proaktif olarak oluşturduğu amaçlara ulaşmaya çalışırken karşılaştığı engellerle aktif mücadelesini ifade etmektedir. (Akın, 2019: 23).

1.1.9.5. Empati

Türk Dil Kurumu tarafından empati kelimesi “duygudaşlık” kelimesinin eş anlamlısı olarak kabul edilmiş ve empati kelimesinin yerine duygudaşlık kelimesi kullanılması tavsiye edilmiştir. Kendini duygu ve düşüncede bir başkası yerine koyabilme olarak tanımlanmıştır (<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 21.01.2024).

Empati: bir insanın kendisini başka bir insanın yerine koyarak onun düşüncelerini ve duygularını doğru biçimde anlaması, hissetmesi ile birlikte kendi duygularını karşı tarafa iletme süreci, şeklinde açıklanmaktadır (Dökmen, 1995: 68). Başka bir ifadeyle, bir kişinin karşısındaki kişiyle sesli ya da sessiz iletişim kurabilmesi, başkasının düşüncelerini, duygularını, yaşanmışlıklarını anlaması, olayları iletişim kurduğu kişiye göre değerlendirmesidir. Bu ifade, empatinin geliştirebilen bireysel bir özellik olduğunu göstermektedir (Karagüven, 2015: 188).

Empati ile ilgili bilimsel çalışmalar incelendiğinde araştırmacılar tarafından empati bilişsel, duygusal ve çok boyutlu olarak ele alınmış olsa da yaygın olarak bilişsel ve duygusal boyut kullanılmıştır (Ersoy ve Köşger, 2016: 10). Bilişsel boyut, kişinin

empati yapabilmesi için öncelikle kendisi ve karşısındakinin duygu düşüncesinin ayrımını yapabilmesi ve karşısındakinin nasıl bir duygu durumunda olduğunun bilişsel olarak farkında olmasıdır. Duygusal boyut ise, kişinin çevresindekilerinin duygularını bilişsel olarak algılayıp duygusal olarak verdiği tepkinin kendisidir (Hoffman, 1984; Thomson ve Gullone, 2003). Bu boyutlarla ilgili olarak, “empati onu anlamaktır” diye tanımlandığında bilişsel boyutu, “empati onu hissetmektir” diye tanımlandığında duygusal boyutunun ön planda olduğu vurgulanmıştır (Dökmen, 1988: 155). Bunun yanı sıra, empatinin iletişim ile ilgili olarak da “empatik dinleme” kavramı geliştirilmiştir. Empatik dinleme, kişiyi doğru olarak anlamak için aktif olarak dinleme sürecidir. Bu dinleme biçimi, kişiyi anlama planını birinci amacı olarak görmektedir. Empatik dinlemede, *“kişinin söylediği sözler hangi deneyimleri, öğrenimleri dile getiriyor, kişi nasıl hissediyor, dünyayı ve kendini nasıl görüyor”* anlaşılmaya çalışılır. Kısaca, empati karşısındakinin yaşantısı ile dünyayı görmek olarak tanımlanmıştır (Cüceloğlu, 1998: 362).

Çalışanlar görevlerini ifa ederken sıklıkla duygudaşlık kurarlar. Bu empati hem kendilerine görev yükleyen işletmelerle hem de kendilerinden hizmet bekleyen müşterilerle kurulmaktadır. Çalışanların örgütleri ile empati kurma görevini yaparken örgütün amaç ve çıkarlarını benimsemelerinde etkin rol oynaması beklenmektedir. Çalışanların bilişsel olarak müşterinin istek ve duygularını doğru biçimde anlayabilmesi ve ona göre karşısındakilere duygu gösteriminde bulunması, hizmet alan kişilerin memnuniyetini arttırmaktadır (Ioannidou, 2008: 119). Bu durumlarda empatinin duygusal emek gösteriminde önemli yer tuttuğunu göstermektedir.

1.1.9.6. Sosyal Zekâ

Sosyal zekâ ilk olarak, Thorndike (1920) tarafından tanımlanmıştır. Bu tanıma göre, sosyal zekâ, *“İnsan ilişkilerinde akıllıca hareket etme, erkekleri, kadınları, kız ve erkek çocuklarını anlama ve yönetme yeteneği”* dir.

Bir diğer tanıma göre, sosyal zekâ; *“bireyin diğer insanların istek ve motivasyonlarını, his ve duygu durumlarını, ruh hallerini ve nasıl çalıştıklarını anlayabilme, problemleri ve karışıklıkları çözebilme”* yetenekleridir. Buna ilave olarak, *“ses ve mimiklerin yüz ifadelerine duyarlı olma ve bireylerarası ilişkilerde çeşitli özelliklerin farkında olma ve buna uygun davranma ve cevap verebilme durumu”* olarak açıklanmaktadır (Armstrong, 1994: 26-28).

Başka bir tanımda ise, “*diğer insanların görünebilen ifadelerinden ve davranışlarından duygu, düşünce ve niyetlerini anlama yeteneği*” olarak tanımlanmıştır (O'Sullivan, Guilford ve De Mille, 1965: 6).

Yukardaki tanımlamalar sosyal zekânın duygusal emek ile yakından ilişkisi olduğunu göstermektedir. Sosyal zekâsı yüksek bireyler duygusal emek gösterimleri esnasında daha etkili ve doğru iletişim kurabileceklerdir. Sosyal zekâsı yüksek çalışanlar karşısındakinin yüz ifadelerini daha iyi gözlemleyebildikleri için olası problem ve karışıklıklara karşı daha çözüm odaklı davranış sergileyebileceklerdir.

1.1.9.7. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk, bireyin resmi ilkesel beklentileri uygulamak değil, tamamen gönüllülük esasına dayalı, beşerî sermayeye, paydaşlara ve çevreye yapılan yatırımdır (Avrupa Birliği Komisyonu, Aktaran; Aktan, 2007: 8).

Organizasyonlar açısından sosyal sorumluluk, ekonomik faaliyetlerin dışında gönüllü olarak daha temiz çevre, daha iyi bir toplum ortaya çıkarmak için katkıda bulunmaktır (Carroll, 1999: 269-271). Bir başka ifadeyle ise, bir organizasyon dış ve iç paydaşlarının tümüne “etik” ve “sorumlu” davranması ve bu yönlü kararlar verip uygulamasıdır (Aktan, 2007: 9).

Sosyal sorumluluğu çalışanlar açısından ele aldığımızda, çalışanların yaptığı iş karşılığı aldığı ücreti dikkate almadan gönüllü olarak hizmet sağladıkları kişilere katkı vermesidir.

1.1.9.8. Esneklik

Esneklik teknik olarak hareket edebilme manasında kullanılmaktadır. Esnekliğin kelime olarak karşılığı ise özgürce hareket edebilmektir (Doğan, 2003: 3). Esneklik kavramını duygusal emek açısından daha net anlayabilmek için psikolojik esneklik ve bilişsel esneklik (zihinsel esneklik) tanımlamaları fayda sağlayacaktır.

Bilişsel esneklik, bireyin daha önce karşılaşılmayan ve beklenmedik yeni durumlar sonucu ortaya çıkan sürece bilişsel olarak uyum sağlama yeteneğidir (Canas, 2003). Bilişsel esnekliğe sahip birey, daha önce karşılaştığı problemleri çözerken aynı çözüm yöntemlerinin işe yaramadığını gözlemleyerek, yeni süreçte problemleri çözmek için farklı yöntemler geliştirmektedir (Aslan ve Türk, 2022: 119-130).

Toksöz'e (2018) göre, insanların zaman zaman beklemediği ve onları zorlayan olumsuz durumlarla karşılaşması hayatın kaçınılmaz ve doğal bir parçasıdır. Bireyler

karşılaştıkları olumsuz ve güç durumlara karşı esnek yaklaşım geliştirebilir ve çeşitli alternatiflerinin olduğunu farkına varırsa olumsuz durumların üstesinden gelebilir. Ama problemlerin çözümünde her zaman aynı davranışların sergilenmesi işe yaramayabilir. Bu durumda yeni çözüm yolları denemezse güç durumun üstesinden gelmekte zorlanabilir ve hayatın doğal akışına uyum sağlamakta zorlanabilir (Aslan ve Türk, 2022: 120-121).

Başka bir ifadeye göre, bilişsel (zihinsel) esneklik “*farklı durumları farklı şekillerde değerlendirebilme, alışılacak ve yeni durumlarla başa çıkabilme yetisi*” dir (Kulein, 2017), (<https://www.uplifers.com/zihinsel-esnekligi-arttirmanin-5-etkili-yolu/>, Erişim Tarihi: 30.01.2024).

Psikolojik esneklik, bireyin içinde bulunduğu an ile tamamen etkileşim içinde bulunması ve kişisel değerlerini yok saymadan davranışlarını devam ettirmesi ya da davranışlarında değişikliğe gitmesi olarak ifade edilmiştir (Hayes, vd., 2006). Louma ve arkadaşlarına (2010) göre, psikolojik esneklik kişinin geçmişine ya da geleceğine takılı kalmadan içinde bulunduğu anıyla temas etmesi ve kendi çizdiği değerler doğrultusunda davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmıştır (Karakuş ve Akbay, 2020: 32).

Çalışanların hizmet gösterimleri sırasında alışmadıkları ve beklenmedik yeni durumlarla karşılaştıkları zaman sahip oldukları esneklik yetileri onların duygusal emek gösterimlerinin pozitif ya da negatif belirleyici rolü olabilecektir. Çalışanın bilişsel ve psikolojik esnekliğinin gelişmiş olması duygusal emek davranış gösterirken daha samimi ve rahat davranışlar sergilemesine katkı sağlayacaktır.

1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Türk Dil Kurumuna (TDK) göre, bağlılık; “bağlı olma durumu” şeklinde tanımlanmıştır (<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 13.11.2024). Daha önce TDK (2015) tarafından, bağlılığın diğer bir tanımı olarak, “birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” kullanılmıştır. (Gök, 2016: 105).

Bu çalışmada kastedilen bağlılık, çalışanın içinde bulunduğu örgütüne karşı, sevgi, saygı ve yakınlık duyma, gösterme, sadakat anlamında, “örgütsel bağlılık” şeklinde ifade edilecektir.

Frederick Taylor’un (1914) “Bilimsel Yönetim Anlayışı” na göre, örgüt üyeleri rasyonel düşünen, ekonomik birer varlık olarak görülmüş ve ekonomik olarak fayda sağlayan çalışanın örgütüne bağlı kalmaya meyilli olacağı ifade edilmiştir. Bu araçsal bağlılık ya da hesapçı bir bağlılık anlayışı bir bakıma örgütsel bağlılığa işaret etmektedir. Benzer şekilde, Fayol’un (1949) yönetim ilkelerine göre, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel hedeflerin örgütün parçası olan birey ya da grupların çıkarlarının üzerinde olması ve bu doğrultuda örgüt çalışanlarının örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi (içselleştirmesi) gerekmektedir. Burada geçen içselleştirme ise, yabancı bağlılığı ve uyum bağlılığı olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2003). Sonra, White (1956) tarafından alan çalışmasında geçen örgütsel bağlılık, örgüt üyeliğini devam ettirmek için, örgütün amaçlarını benimseme ve bu benimseyiş doğrultusunda istekli olma, emek harcama ve güçlü inanca sahip olma gibi unsurları barındıran bir kavram olarak benimsenmiştir (Moodway vd., 1979; Acar ve Çevirgen, 2021: 92).

Örgütsel bağlılık kavramı bilimsel literatüre Howard Becker ile 1960’larda girmiştir (Kessler, 2013: 526). Örgütsel davranış, psikoloji ve sosyal psikoloji gibi disiplinlere sıkça konu edilen örgütsel bağlılık ile ilgili oldukça farklı tanım ve sınıflamalarla karşılaşmıştır. Modway, Steers ve Potter (1982) tarafından bağlılık üzerine yapılan çalışmada, örgütsel bağlılığı iki alternatif bakış açısıyla “davranışsal ve tutumsal bağlılık” olmak üzere birleştirmiş ve kavramsallaştırmıştır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 49). Aynı çalışmada, davranışsal bağlılıkta; çalışanların içinde buldukları örgüte bağının oluşmasında, davranışlarının nasıl bir rolü olduğu üzerinde durulmuştur. Diğer taraftan tutumsal bağlılık ise, çalışanın içinde bulunduğu örgütün değerleri ve hedeflerinin tanımlanma biçimi ve örgütün parçası olarak devam etme süreci olarak görülmüştür (Modway vd, 1982).

Örgütsel bağlılık ile ilgili bazı öne çıkan tanım ve sınıflandırmalar aşağıda örneklendirilmiştir (Gül, 2002; Bağcı, 2013; Dağlı vd., 2018; Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

Becker (1960) tarafından örgütsel bağlılık örgütte devam etme eğilimi olarak görülmüştür. Diğer deyişle, örgütsel bağlılık, *“organize bir faaliyet içerisinde tutarlı bir şekilde devam etme eğilimi”* olarak tanımlanmıştır. Kanter (1968) tarafından örgütsel bağlılık, *“bireyin duygusallığının ve duygu durumunun bir gruba eklenilme durumu”* olarak görülmüştür. Hall (1970) tarafından, örgütsel bağlılık bir süreç olarak ele alınmıştır. Başka deyişle, *“çalışan ile örgütün amaçlarının zaman içinde birbirine uyumlu hale gelerek bütünleşmesi”* şeklinde ifade edilmiştir. Buchanan (1974) tarafından örgütsel bağlılık, *“çalışanın kendi çıkarı için kendi değerlerini yok sayarak içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerine duygusal ve partizan bir şekilde bağlanması”* şeklinde açıklamıştır. Dubin’e (1975) göre, örgütsel bağlılık; *“örgüt için yüksek çaba harcama isteği, örgütte kalma isteği ve örgütün değerleri ile amaçlarına inanma isteğinin bütünü”* dür. Salancık’a (1977) göre, örgütsel bağlılık, *“bir bireye olan getirileri belli olmasa bile yaptığı şeyi sevmesini ve yapmaya devam etmesini sağlar”* şeklinde tanımlanmıştır. O’Reilly ve Chatman’a (1986) göre, *“kişinin örgütüne psikolojik bir şekilde bağlanması”*, yani aşkla, sevgiyle bağlanması durumu örgütsel bağlılıktır. Davis ve Nestrom’a (1989) göre, örgütsel bağlılık; *“çalışanın kendi kimliğiyle örgüt kimliğini birleştirerek örgütünde bulunmayı sürdürme isteği”* dir. Benzer şekilde, Leong (1996) tarafından, *“çalışanın bir örgüt ile başlayan bağlılık sonrası kendi kişilik kimliği ile örgütünün kimliğinin birleşmesiyle oluşan gücü”*, örgütsel bağlılık olarak belirtmiştir. Allen ve Meyer’e (1996) göre, örgütsel bağlılık; *“çalışanın örgütünün değerlerini benimseme derecesi, örgüte duygusal olarak bağlılık ve içinde bulunduğu örgütte devam etme isteği”* dir. Yani, örgütsel bağlılıktan söz edebilmek için çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, duygusal bir bağ hissetmesi ve örgütünde kalmaya istekli olması gerekmektedir. Grusky (1996) tarafından bu kavram, *“bireyin örgütüne bağlılığının gücü”* şeklinde ifade edilmiştir (Acar ve Çevirgen, 2021: 94). Lee ve arkadaşları (1999) tarafından örgütsel bağlılık, *“çalışanların örgütlerine olan sadakatları”* olarak tanımlanmıştır (Lee, Park & Yoo, 1999: 62). Bayram’a (2005) göre, örgütsel bağlılık; *“çalışanların örgütlerine yönelik geliştirdiği sadakat ile birlikte örgütün başarısı için çaba sergileme duygusu”* dur. Balay (2014) tarafından örgütsel bağlılık, *“kişinin içinde bulunduğu örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyip örgüt çıkarları doğrultusunda taraf olması”* şeklinde açıklanmıştır.

Yapılan tanımlar ve sınıflandırmalar doğrultusunda örgütsel bağlılık kısaca, bireyin örgütüne yönelik hissettiği duygusal bir bağlılığı ifade etmektedir. Çalışan bu duygusal bağ sonucu örgütünün amaçlarına, değerlerine, politikalarına inanıp, benimsemekte ve örgütte devam etmek için yüksek emek ve gayret göstermektedir. Porter vd., (1974: 604) tarafından, örgütsel bağlılık üç ayrı durumda kategorize edilmektedir (Demir, 2021: 61).

- a. Örgüt amaçları ve değerleri için sağlam bir inanç ve kabul durumu.
- b. Örgüt için önemli derecede çaba sarf etme istekliliği durumu.
- c. Örgüt üyeliğinin sürekliliği için istekli olma durumu.

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan birçok araştırma bulunmasına rağmen literatüre girdiği 1960 yıllarından beri halen güncelliğini korumaktadır. Özellikle, iş dünyasında hızla değişen şartlar hem çalışanların hem de örgütlerin beklentilerini oldukça farklılaştırmaktadır. Bu yönde örgütler çalışanlarının beklentilerini karşılamak ve sürekliliklerini sağlamak için örgütsel bağlılığı artırma yollarını aramaktadır. Örgütler, örgütsel bağlılığı çalışanlarına hissettirdikçe ve bu bağı güçlendirdikçe iş dünyasında yaşanan rekabet ortamında avantajlı duruma gelecekler ve rakiplerine karşı fark yaratacaklardır.

1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, çalışanlar açısından ve örgütsel açıdan oldukça önemlidir. Öncelikle çalışanlar açısından değerlendirecek olursak örgütsel bağlılık çalışanların örgüte sadakati, verimliliği, performansı, işten memnuniyeti, işte etkinliği ve işe devamlılığı bakımından oldukça önemlidir. Çalışan açısından önemiyle bağlantılı olarak örgütsel bağlılığın örgütsel performans, örgütsel verimlilik, örgütsel etkinlik örgüt kültürü, örgüt iklimi açısından da oldukça önemlidir (Bal, 2020: 25; Bilgiç, 2017: 38-40). Çalışanların kendilerini örgütlerinin bir parçası olarak görmesi, örgütlerinin kurumsal değerlerine inanmaları ve uzun dönemli bir ilişki kurma istekleri doğrultusunda çalışanların işlerini yapmalarının yanı sıra örgütün hedefleri ile paralel gönüllü çaba sergilemeleri anlamına gelmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların yüksek performans sergileme eğilimleri oldukça fazladır (Keesler, 2019: 528). Benzer biçimde, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendilerinden beklenen ve istenilen davranışları daha istekli yapmaktadır. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar ise, işlerinde daha isteksiz

görülmekte ve düşük performans sergilemektedir (Fornes ve Rocco, 2004: 395). Ayrıca, örgütsel bağlılığının güçlü olduğu örgütlerde çalışanlar için olumlu iş ortamı oluşmaktadır. Bu durumda çalışanlar arasında iş birliği artmaktadır. Çalışanlar işlerine değer yükleyeceklerinden daha az izin alma, rapor alma ve devamsızlık göstereceklerdir (Anttila, 2014: 20-21). Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde olumlu iş ortamları, düşük çalışan devri hızı gibi etkenler örgüt performansını arttıracaktır. Bu durum, örgütün başarısını ve örgüte olan güveni arttıracaktır (Preethi ve Louraturaj, 2015: 394-396).

Örgütsel bağlılığın örgütler açısından yaşamsal bir konu haline gelmesi beş nedenden dolayıdır. Bu kavram, birinci olarak geri çekilme, devamsızlık, iş arama ve iş bırakma eylemi; ikinci olarak moral, performans, işe sarılma, iş tatmini gibi duygusal, tutumsal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak sorumluluk, özerklik, katılım, görev anlayışı, çalışanın işiyle ilgili rolüne yönelik özellikler; dördüncü olarak cinsiyet, yaş, eğitim, hizmet süresi gibi çalışanın bireysel özellikleri ve beşinci olarak çalışanların kendilerine has örgütsel bağlılık unsurlarını bilmeleriyle yakından ilişkisi olduğudur (Balay, 2000: 1).

Yöneticiler, yetişmiş, uzman, deneyimli ve iş bilen çalışanlarını kaybetmemek için çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak istemektedir. Deneyimli, uzman ve iş bilen çalışanlar diğer örgütlerle olan rekabet ortamında örgütlerine alanında önemli avantajlar getirmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütlerde örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için örgütsel bağlılığı kuvvetli deneyimli ve uzman çalışanların rolü büyüktür. Bu durum da deneyimli ve uzman kadronun örgütte devamlılığını sağlamak, örgüt için son derece önemli olduğunu göstermektedir (Lestari, 2023: 296).

1.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında karşılaşılan çeşitlilik ve karışıklık örgütsel bağlılık sınıflandırmasında da karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramla ilgili araştırmacıların çeşitli kriterleri dikkate alması birbirinden farklı sınıflandırmaların ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Örgütsel bağlılık ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar bulunsa da genellikle ön plana çıkan üç farklı sınıflandırmadan söz edilmektedir. Bu üç sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Başlangıçta örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal bağlılık olarak iki farklı şekilde ele alınmasının sebebi birbirinden farklı iki disiplinden gelen sosyal psikologlar

ve örgütsel davranışçıların konuya bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Sosyal psikologların, konuya yaklaşımı daha çok davranışsal bağlılık açısından, örgütsel davranışçıların konuya yaklaşımı ise, tutumsal bağlılık açısından olmaktadır (Moodway vd., 1982: 24). Örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırma Tablo 1'deki gibi sınıflandırılmıştır.

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması		
Tutumsal Bağlılık	Davranışsal Bağlılık	Çoklu Bağlılık
-Kanter'in Yaklaşımı -Etzioni'nin Yaklaşımı -O'reily ve Chatman'in Yaklaşımı -Penley ve Gould'un Yaklaşımı -Allen ve Meyer Yaklaşımı	-Becker'in Yaklaşımı -Salancik Yaklaşımı	

Kaynak: Gül, H. (2002: 40)

1.2.3. Tutumsal Bağlılık

Tutum kelimesi, kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade etmektedir. Tutumlar bireylerin olaylara, nesnelere insanlara ya da faaliyetlere yönelik sürekli eğilimini göstermektedir (Gillilan ve Bello, 2002: 25).

Tutumsal bağlılığa ilişkin yaklaşımlar, bu bağlılığın öğelerini ve şeklini belirlemeye yönelik yaklaşımlardır (Sökmen, 2000: 34). Tutumsal bağlılık yaklaşımlarının önde gelenleri Kanter, Etzinoi, Penley ve Gould, O'Reily ve Chatman, Allen ve Meyer tarafından ileri sürülen yaklaşımlardır (Gül, 2002: 42).

1.2.3.1. Kanter Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık ile ilgili en önde gelen yaklaşımlardan birisi Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımıdır. Kanter'e (1968: 499) göre, örgütler bir sosyal sistem olarak belirli beklentiler, ihtiyaçlar ve isteklere sahiptir. Çalışanlar, örgütlerin bu beklentilerini örgüte karşı pozitif duygular güderek ve kendilerini örgüte adayarak karşılamaya çalışırlar. Başka bir ifadeyle, örgütsel bağlılık, çalışanların enerjilerini ve sadakatlerini bu sosyal sistemin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için istekli olmalarını ve bu doğrultuda kişilikleriyle sosyal ilişkilerini birleştirmesidir (Ateş, 2019:

112). Bu ifadeye göre, Kanter'in tutumsal bağlılığının oluşması, kişilik ve örgüt sistemi olmak üzere iki farklı sistemin buluşması ve bütünleşmesine bağlı olduğunu göstermektedir.

Kişilik sisteminde çalışanın bilişsel ve duygusal yönelimleri belirgin rol oynarken, örgütsel sistemde kontrol, birlik ve devamlılık ön planda olan unsurlardır. Kanter örgütsel bağlılığı oluşturan her iki sistemin içinde kenetlenmeye, kontrole ve devama dayalı üç bağlığın olduğunu belirtmiştir (Kanter, 1968: 505-507).

Kontrol bağlılığı, çalışanın içinde bulunduğu örgütün kural ve ilkelerine uymasını ifade etmektedir. Çalışanların, örgütte bulunan yönetici veya grupların emir ve uygulamalarını örgütsel normlar çerçevesinde yerine getirmesidir. Kontrol bağlılığında çalışan örgütün kural ve ilkelerini duygusal ya da bilişsel olarak içselleştirme ve benimseme yönelimindedir. Çalışan, örgütün gücünün olduğuna inanır ve örgütün değerlerini, normlarını ve kurallarını doğru bulmaktadır. Bunun sonucu, çalışanlar örgütünün beklentilerini yerine getirmek için, örgütün norm ve kuralları doğrultusunda hareket etmektedir. Bu davranış içinde bulunduğu örgüte yönelik olumlu bir davranış olarak görülmektedir.

Kenetlenme bağlılığı, çalışanların hem bir gruba bağlılığını hem de gruptakiler arasındaki ilişkilere olan bağlılığı anlatmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanın bir gruba karşı olumlu duygular besleyerek o grubun üyeleriyle iyi ilişkilerde bulunma isteği etkili olmaktadır. Bu bağlılıkta, çalışanların grup üyeleri ile birlikte hareket ederek bir bütünün parçası olmasının verdiği gücü hissetmesinin önemli rolü bulunmaktadır. Çalışanın kenetlenme bağlılığının güçlenmesinde efsanelerin, hikâyelerin, sosyal ilişkilerin, simge ve sembollerin etkisi görülmektedir.

Devama yönelik bağlılık, çalışanın içinde bulunduğu örgütte adanmışlık hissiyle devam etme yolunu seçmesi ve örgütte kalmayı sürdürmesini ifade etmektedir. Bu bağlılıkta, çalışanın içinde bulunduğu örgütsel sistemi bilinçli bir şekilde olumlu bulması ve ödüllendirme sisteminden memnun olması gerekmektedir. Başka bir açıdan ise, çalışanın örgütten ayrılması durumunda, örgütte kalmaktan daha çok kaybının olacağını düşünmesidir. Yani, örgütte devamlılığının sürdürmesinin örgütten ayrılmasına göre daha kazançlı olacağına inancının bulunmasıdır.

Örgütler çalışanlarıyla güçlü bağlar kurması, çalışanlarının davranışları üzerinde kontrol sağlaması ve genel olarak çalışanları sosyal sistemlerine entegre etmesi örgüte potansiyel avantaj sağlayacaktır (Kanter, 1968: 516).

1.2.3.2. Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni, örgütteki değerleri olan bir uyum sisteminin varlığını öne sürmektedir. Örgütsel bağlılığı açıklarken de örgütteki bu uyum sisteminden faydalanmaktadır. Ona göre, çalışanın içinde bulunduğu örgütte bağlılığını güçlendirmesi örgütteki baskın olan uyum sistemi ile ilişkisinden geçmektedir (Etzioni, 1959: 44; Newton ve Shore, 1992: 276-277). Etzioni'ye göre, çalışanların örgütsel bağlılıkları üç boyutta değerlendirilmiştir. Bunlar “ahlaki bağlılık”, “hesapçı bağlılık” ve “yabancılaşmaya dayalı bağlılık” olarak ifade edilmiştir. (Etzioni, 1959: 44-45; Penley ve Gould, 1988: 45).

Ahlaki bağlılık: Çalışanın örgüte duygusal ilgisinden gelen bağlılık türüdür. Bu ilgi daha çok çalışanın örgüte yüklediği örgütün sembolik yapısından gelmektedir. Bu noktadan hareketle çalışanın örgütsel değerleri benimsemesi ve kabullenmesi ile ahlaki bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 46). Başka bir deyişle, çalışanın örgüte yönelik yoğun bir olumlu ilgisinin olması sonucu örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını benimsemesi ve kendi yolunu örgütüyle özdeşleştirmesi durumunda oluşan bağlılıktır. Bu durumda çalışan hem örgütsel değerlere önem verecek hem de işini severek yapacaktır. Örgütler açısından olumlu bir durum olan bu bağlılıkta ödüllerin ve terfilerin etkili olduğu söylenebilir (Modway, vd., 1982: 21; Demir, 2021: 66).

Yabancılaşmaya dayalı bağlılık: Bu bağlılık tıpkı ahlaki bağlılıktaki gibi, örgüte yönelik duygusal bir bağlılık türüdür. Etzioni yabancılaşmaya dayalı bağlılığı açıklarken Marks'ın kontrol yokluğu/azlığı ilkesinden faydalanmıştır. Ona göre, örgütte kontrolün az olması durumunda, çalışanın kampta ya da bir hücrede olması arasında fark bulunmamaktadır (Etzioni, 1996: 2; Ateş, 2019: 114-115). Çalışanın işine ve örgütüne yönelik yaklaşımında ödüllendirme ve cezalar belirgin rol oynamaktadır. Bununla birlikte çalışanın işine yabancılaşmaya iten iki önemli unsur vardır. İlki, çalışanın örgütte kontrol mekanizmasının bulunmadığını gözlemlemesi, diğeri ise, örgütsel bağlılıkta alternatif yokluğu algılaması durumudur (Modway, vd., 1982: 21). Yabancılaşmaya dayalı bağlılık ödüllendirmenin yetersiz bulunması en çok da cezalandırma sisteminin işlediği ve örgütsel kısıtlamaların görüldüğü durumlarda oluşmaktadır. Negatif bir durum olan yabancılaşmaya yönelik bağlılık, çalışanın örgüt içinde kısıtlandığını hissettiği zaman ortaya çıkan etkileşim ile birlikte örgüte bağlılığın zayıflamasıdır. Bu bağlılık türüne göre, çalışan örgütsel bağlılığı zayıflamasına rağmen toplumsal baskı

veya örgütsel yaptırımlardan çekinmesi nedeniyle örgütte kalmaya devam etmektedir (Demir, 2021: 66).

Hesapçı bağlılık: örgüt ile çalışan arasında gelişen değişim ilişkisi ile birlikte ortaya çıkan bağlılık tipidir. Çalışanın örgüte sunduğu hizmetin karşılığında örgütten elde ettiği kazanımların kendisine fayda sağladığı durumlarda örgütle ilişkisinde yaşanan değişimi fark ettiği zaman örgüte olan bağlılığı güçlenecektir. Etzioni, bu bağlılık modelini bir tür değiş-tokuş sistemine dayalı uyum sistemi olarak kabul etmektedir (Modway, vd., 1982: 21). Hesapçı bağlılık, ahlaki bağlılık ve yabancılaşma bağlılığının aksine araçsal bir bağlılık olduğu görülmektedir. Bu araçsal bağlılığın güçlenip gelişmesinde örgüt ile çalışanın arasında yapılan alışverişin etkisi olmaktadır. Çalışan bu alışverişte örgütten elde ettiklerini yeterli ve adil bulursa örgütte kalmaya devam etmektedir. Çalışanın örgütte kalmaya ikna olması, örgüte olan bağlılığını pekiştirmektedir. Bu açıdan bakıldığı zaman çalışanın örgütten elde ettiklerini yeterli bulmasında araçsal bir motivasyon kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. Motivasyon kaynağının sağlanmasında genellikle ödüller ve teşviklerden faydalanılmaktadır. Böylece, örgütsel bağlılık güçlendirilebilmektedir (Ateş, 2019: 114-115).

1.2.3.3. O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman tarafından 1986 yılında geliştirilen örgütsel bağlılık yaklaşımına göre, bireyin örgütün amaç ve değerlerine olan tutumunu psikolojik bir bağ olarak ifade etmiştir (Caldwell, Chatman ve O'Reilly: 1990: 246; Balık, 2021: 12-13). Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Çevik, 2022: 34-35; O'Reilly ve Chatman, 1986).

Uyum bağlılığı: çalışan örgüte uyum sağlamada bireysel çıkarları doğrultusunda işinde ödül ve cezalandırmaları dikkate almaktadır. Doğası gereği ceza görmemek ve daha fazla ödül kazanmaya yönelik davranış ve tutumlar sergilemektedir (Erdem, 2010: 517). Başka bir ifadeyle, çalışanlar örgütlerde tutum ve davranışlarını sergilerken birtakım cezalardan korunmak ve birtakım ödüllere sahip olmak amacı güderler (Balık, 2021: 13). Uyum bağlılığında, cezaların iticiliği ve ödüllerin cazibesi belirgin rol oynamaktadır (Eğilmezkol, 2011: 44).

Özdeşleme bağlılığı: Harrold Lasweel tarafından (1935) yılında literatüre kazandırılan özdeşleme kavramı, insanların benzer olma algısı ve aralarında duygusal bağ oluşmasından ortaya çıkmaktadır (Nayir, 2013: 181; Demir, 2021: 69). Balay'a (2000) göre, özdeşleme, bireyin örgütündeki diğer çalışanlarla kurmak istediği yakın

ilişkiye dayanmaktadır. Bunun yanı sıra, birey için bir grubun parçası olmak gurur duyulan bir durumdur. Özdeşleşmenin gerçekleşebilmesi için çalışan kendini örgütünün bir parçası olarak kabul etmesi, örgütün değerlerini benimsemesi ve örgütle gurur duyması gerekmektedir. Örgütle özdeşleşen çalışan, örgütün değerlerini benimseyerek örgütün başarısı için performansını yüksek tutma düşüncesine sahiptir (Herrbach, 2006: 629-631). Bu durum özdeşleşmenin duygusal tarafının yanı sıra rasyonel yanının da olduğunu göstermektedir. Diğer deyişle, çalışan örgütte diğer çalışanlarla geliştirdiği sosyal ilişkilerle duygusal tatmin duyarken, örgütten kazanımlar da sağlamaktadır (Ateş, 2019: 114).

İçselleştirme bağlılığı: Çalışanın örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleriyle uyumlu bulması sonucu örgüte karşı güçlü bir bağlılık hissetmesidir. İçselleştirmeyi güçlü kılan ise, örgütsel amaç ve değerlerin çalışanın amaç ve değerleriyle uyumunun yüksek olmasıdır. Örgütsel hedeflerin çalışanlar tarafından içselleştirilerek, çalışanın kendi değer sistemi ve görüşünün bir parçası olmasıdır. Kısaca örgütün değerleri ile bireyin değerleri arasında uyumun oldukça yakın olmasıdır (Katz ve Kahn, 1977: 384; Demir, 2021: 68).

O'Really ve Chatman'a göre, örgütsel bağlılık sosyal deneyimler ve iş deneyimlerinin bir çıktısıdır. Diğer önemli çıktılar ise, motivasyon, performans ve maddi kazanç olarak görülmektedir. Kısaca bireyin örgüte bağlılığı onun örgütsel deneyimleri ile ilgilidir (Caldwell, Chatman ve O'Reily, 1990: 258).

1.2.3.4. Penley ve Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould örgütsel bağlılık yaklaşımı, Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımına alternatif bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Penley ve Gould'a göre, Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı kavramsallaştırmada makro düzeyde olması nedeniyle algılanmasının karmaşık bulunması, bu yaklaşıma yeterince ilgi duyulmamasına yol açmıştır. Algılama karmaşasının altında yatan iki temel neden ise, duygusal bağlılık olan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılıktır. Penley ve Gould'un, Etzioni'nin yaklaşımına yönelik kritiği, "ahlaki bağlılık ile yabancılaşma bağlılığı birbirinin devamı mı yoksa birbirine zıt bir durum mu" ifadesinin açıklanamamasından karmaşıklık çıkmaktadır. Penley ve Gould yine de örgütsel bağlılık yaklaşımlarını, Etzioni gibi "ahlaki bağlılık", "yabancılaştırıcı bağlılığı" ve "çıkarıcı bağlılık" olmak üzere üç boyutta ele almıştır (Penley ve Gould, 1988: 46-53).

Ahlaki bağlılık: çalışanların bağlılığını, örgütün amaçlarını kabullenip bu amaçlarla özdeşleşmesi pekiştirmektedir. Çalışan bu boyutta örgütünün başarısından kendisini sorumlu bulduğu kadar örgütünün başarısızlığından da kendini sorumlu olarak görmekte ve bu doğrultuda kendini örgütüne vermektedir. Ahlaki bağlılık salt ahlaki bağlılık ve sosyal bağlılık olmak üzere iki temel düzeyde gerçekleşmektedir. Sosyal bağlılıkta çalışan diğer örgüt üyelerinin ve grup üyelerinin baskılarına tahammül etmesi, salt ahlaki bağlılık ise, çalışanların örgütün değerleri ve normlarını içselleştirip örgütle özdeşleşmesi durumudur (Penley ve Gould, 1988: 46). Ahlaki bağlılığı olan örgüt üyeleri örgütüyle kendisini özdeşletirerek örgütün başarılı/başarısız olmasından kendini sorumlu tutmaktadır (Gül, 2002: 44).

Yabancılaştırıcı bağlılığı: çalışanın içinde bulunduğu organizasyonda olumsuz eğilimlere girmesidir. Çalışanın bu tarz olumsuz yönelime girmesinin altında iç kontrolünün olmadığı algısı ve yaptığı işinin kendisine herhangi bir faydasının bulunmadığına inancısıdır. Bu durumda, çalışanlar örgütünde negatif tutumlar sergilemekte ve örgüte katkıda bulunmak istememektedir. Çalışan kendini mesleki ve kişisel olarak geliştiremediğini düşünmektedir. Kendi geleceği ve kariyeri üzerinde bir kontrol eksikliği algılayan çalışan örgütüne yabancılaşmaktadır.

Burada çalışan örgütüne uyum sağlayamazsa bile örgütüyle gurur duyabilmekte, örgütünün değerlerini benimseyebilmektedir (Rodríguez, Franco, Santos, 2006: 80).

Çıkarıcı bağlılık: çalışanın örgüte verdiği katkılar karşılığında ödül ve teşviklere erişmek için örgütünü araçsallaştırması olarak ifade edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanın örgütü kendi amaçlarına erişebilmek için bir araç olarak görmesidir. İş gören bu amaçlarına ulaşmak için bazı taktikler geliştirmektedir. Bu taktiklerden bazıları ise, diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurma, daha fazla sorumluluk alma, kendini sevdirmeye, zor işlerin üstesinden gelme ve yöneticilerle yakın ilişkiler kurmaya çalışma sayılabilir. Alış-veriş odağında gelişen çıkarıcı bağlılıkta çalışanın bu taktiklere yatırımında bulunması ve karşılığını beklemesi normal karşılanabilir (Penley ve Gould, 1988: 46).

Etzioni'nin teorisine göre, ahlaki bağlılığın yeri pozitif bölge, zoraki bağlılığın yeri negatif bölge ve çıkarıcı bağlılığın yeri merkez bölge olmak üzere üç bölgeye ayrılmıştır. Ahlaki bağlılık örgütün amaç ve değerleri mesleki değer ve çıkarılardan önce gelmektedir. Çıkara dayalı bağlılık; araçsal ve formal bir sosyalleşmeye dayalı iken, zoraki bağlılık daha az formal sosyalleşmeye dayanmaktadır. Penley ve Gould'un teorisine göre, ahlaki ve zoraki bağlılık duygusal boyuttan ele alırken, çıkarıcı bağlılık araçsal boyuttan ele almaktadır (Ergün ve Çelik, 2019: 114-115). Penley ve Gould

yaklaşımının Etzioni yaklaşımından farkı ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılığın hepsinin bir arada bulunabileceği ileri sürülmüştür (Özdemir, 2021: 231).

1.2.3.5. Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1984) yılında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı daha önce yapılan çalışmalardan esinlenerek “duygusal bağlılık” ve “devam bağlılığı” olmak üzere iki boyutta kavramsallaştırmışlar. Daha sonra (1990) yılında örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları çalışmada üçüncü bir boyut olarak “normatif bağlılık” boyutunu literatüre kazandırmıştır (Allen ve Meyer, 1990: 63). Yapılan “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” sınıflandırması örgütsel bağlılığın alt boyutları olarak en çok ilgi gören ve halen geçerliliğini koruyan bir sınıflandırma olduğu söylenebilir.

Allen ve Meyer’in (1990: 4) yaklaşımına göre, bu üç yaklaşımın ortak noktası bağlılığın psikolojik bir durum olduğunu ileri sürmeleridir. Bu yaklaşımlar çalışanın örgütüyle olan bağlılığına yönelik önemli bilgi sağlamanın yanı sıra, çalışanın örgütünde devamlılığına yönelikte geniş açıdan değerlendirilmektedir.

Duygusal Bağlılık: Örgütsel bağlılık alan çalışmasında en çok ilgi gören kavram olarak karşımıza çıkan duygusal bağlılık, kısaca, çalışanların örgütlerine duygusal olarak bağlanması manasında kullanılmaktadır (Demircan, 2021: 35). McGee ve Ford’a (1987) göre, duygusal bağlılık; çalışanların örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemesi ve bu doğrultuda yüksek çaba sarf etmesidir (McGee ve Ford, 1987: 638-642). Allen ve Meyer (1990) tarafından duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan ilgisi, örgüte katılımı, örgütle özdeşleşmesi ve örgüt ile arasında duygusal olarak bir bağ hissetmesidir. Yazarların farklı deyişleriyle, duygusal bağlılık, çalışanın kendisini örgütün bir parçası gibi görmesi, örgüte yüksek bir anlam yüklemesi ve önem vermesi ile tanımlanmıştır. Bu ifadelerden yola çıkarak ayrıca, çalışanın örgütün parçası olarak devam etmekte istekli bulunması ve kendi isteğini gerçekleştirdiğinden mutluluk duyması gerekmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 2). Bireyin kendini bir örgütün parçası olarak kabul etmesi o kişinin duyguları üzerinde belirgin etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu duygu temeline dayanan bir örgütsel bağlılıkta çalışanın örgütte kalma isteğini güçlü tutmasının yanı sıra, kişinin örgütün amaç ve değerlerinin yerine getirilmesinde üstün çaba göstermesine etki etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 41). Bireyin güçlü bir duygusal bağ ile örgütünde kalmaya devam etmesi, duygusal motivasyonu ile ortaya çıkan ihtiyacından ziyade, tamamen gönüllülüğe dayalı kalmaya devam

arzusudur (Refik, 2014: 27). Bu bağıllık yöneticilerin en çok arzu ettiği bağıllık tipi olarak görülmektedir.

Allen ve Meyer'e (1990: 17) göre, çalışanların duygusal bağıllığı üzerinde etkisi olan unsurları aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

- Yerine getirilen işin zorlayıcı, uğraştırıcı ve mücadele gerektiren bir iş olması,
- Örgütün çalışanından beklediği davranış ve tutumların açık olması,
- Çalışanın fikir ve düşüncelerine değer verilmesi,
- Çalışandan yerine getirilmesi istenen görevlerin, açıkça ve hangi amaçla yerine getirildiğinin belirtilmesi,
- Çalışanlarla samimi ve yakın bir iletişimin bulunması,
- Örgütün çalışanına verdiği sözleri yerine getirerek güvenilirliğin sağlanması,
- Çalışanlar arası eşitliğin sağlanması ve eşit hakların bulunması,
- Çalışanın örgüte katkısının ve örgüt için öneminin hissettirilmesi,
- Örgütün çalışanlara geri bildirim ve örgütsel kararlarda söz hakkı sağlaması.

Yukarıda sayılan bu unsurların, çalışanların duygusal bağıllığını güçlendirici etkisi olduğu belirtilmektedir. Duygusal bağıllıkları güçlü olan çalışanların, kendilerini örgütleriyle özdeşleştirdikleri ve örgütsel bağıllıklarının daha sağlam olduğu ileri sürülmektedir. Bu durum örgütler için en çok istenen durumlardan olduğu bilinmektedir.

Devam Bağıllığı: Devam bağıllığı bireylerin örgütten ayrılması durumunda bireyin yaşayabileceği güçlükler ya da ortaya çıkabilecek maliyetlerle ilgili olduğu belirtilmektedir (Dağlı, Elçiçek ve Han, 2018: 1766). Allen ve Meyer, maliyet unsuruna dayandırdıkları bu bağıllığı devam bağıllığı olarak tanımlamışlardır (Demircan, 2021: 35). Kimi araştırmacılarca, rasyonel bağıllık olarak adlandırılan bu bağıllık türüne göre, çalışanın örgütüyle bağını kopardığı durumda karşılaşılabileceği güçlüklerin farkındalığıyla hareket etmesidir (Norşenli, 2021: 30). Kişi örgütüyle bağını kestiği zaman karşılaşıacağı olası bir durumda yükleneceği maliyetten kaçınmak için örgütünde kalmaya devam etme isteğindedir.

Devam bağıllığında çalışanlar, işlerinden ayrılmadan önce işindeki durumunu, olası alternatif işleri ve karşılaşılabilecekleri maddi kayıpları kendilerine göre değerlendirme yoluna giderler (Meyer, Stanley ve Parfyonova, 2012: 1). Başka bir ifadeyle, çalışanlar işten ayrılmaları durumunda yüklenilecek maliyetler ile işinden

ayrılmaması durumunda elde edeceği ekonomik getiriye karşılaştırmaktadır (Özutku, 2008: 84). Devam bağlılığında, iş görenlerin örgüte yaptığı yatırımların miktarı ve iş görenlerin düşündüğü alternatif iş ve imkânların miktarı gibi unsurlar belirgin rol oynamaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3-4). Diğer bir deyişle, kişi örgütte bulunduğu süre içinde aldığı ücret farkı, kıdem, terfi, rahatlık gibi yatırımların miktarı o kişinin örgüte bağlılığının güçlenmesinde önemli etkisi bulunmaktadır. Kişinin örgütte yaptığı bu yatırımları bir kazanım olarak göreceğinden, yatırımların miktarı arttıkça işinden ayrılma niyeti azalacaktır. Kişi örgütte kalmaya gönülsüz bile olsa koşulları düşünerek örgütte kalmaya devam edecektir. Kişi, işinden olası kopması durumunda karşısına çıkacak güçlüklerin farkında olmasından dolayı bu riski göze almak istemeyecektir (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Allen ve Meyer 'e (1990: 18) göre, kişinin devam bağlılığına etki eden faktörler aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

- Çalışanın aldığı eğitimin içinde bulunduğu örgütte ve alternatif örgütlerde ne kadar işe yarayabileceği,
- Kişinin çalıştığı örgütte kazandığı yetenek ve tecrübenin alternatif işe geçmesi durumunda ne kadar işine yarayacağı,
- Çalışanın bir yerden bir yere taşınması durumunda karşılaşılabilecek maliyetler (yer değiştirmesi durumunda düzeninin bozulacağı inancı),
- Çalışanın çalıştığı yerde yaşadığı süre (uzun süre aynı yerde yaşayan bireyin, kısa süre aynı yerde yaşayan bireye göre içinde bulunduğu toplumdaki zorlanması),
- Uzun süre aynı yerde çalışanın emeklilik primlerini kaybetmek istememesi (günümüzde kıdem tazminatı önemli unsur),
- Çalışanın işinden ayrılması durumunda alternatiflerinin az olması (yeni iş imkânlarının kısıtlı olması),
- Çalışanın işinden ayrılması durumunda bu işte harcadığı zaman ve emeğinin boşa gideceği düşüncesi.

Bu unsurlar, bireyin örgütte kalmayı sürdürmesinde önemli rol oynamaktadır.

Normatif Bağlılık: Kanter (1968), “değerlendir-kontrol bağlılığını”, “normlara bağlılık, bireyi ahlaki olarak zorunlu kılan değerler ve inançlar” olarak ifade etmiştir. Etzioni (1996), “bir örgütte ahlaki açıdan devam etmenin uygun olduğuna inanan bireylerin, örgütsel amaçları, değerleri ve normları içselleştirmesi ile gelişen pozitif

eğilimi” olarak görmüştür. Wiener ve meslektaşları (1980), “örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamını” örgütsel bağlılığın normatif yönü olarak ifade etmişlerdir. Bu ifadelerden yola çıkarak, çalışanların örgütleri için bireysel fedakârlık yapmayı doğru ve ahlaki buldukları, bu gerekçeyle örgütlerinde kalmayı sürdürdüklerini ileri sürmüşlerdir (Demir, 2021: 74).

Allen ve Meyer (1990), zorunluluk unsuruna dayandırdıkları bu bağlılığı “normatif bağlılık” olarak adlandırmışlardır. Normatif bağlılık, bireyin örgütüne karşı götüğü sorumluluk ve görev bilinci nedeniyle örgütünde devam etmeyi kendisine mecburi bir durum olarak algılamasıdır. Bu bağlılık türünde geçen zorunluluk devam bağlılığından farklı olarak örgütsel çıkarılardan kaynaklanmamaktadır. Bireyin parçası olduğu aile, toplum ve örgüt tarafından, sadâkatli olmanın bir erdem olarak aşılması çalışanın da örgütte uzun süre devam edebilmeyi bir övünme, gurur kaynağı olarak görmesine yol açmaktadır. Bu nedenle, sadâkati önemseyen birey, örgütünde devam etmeyi ahlaki bir zorunluluk olarak kabul etmektedir. Başka bir deyişle, birey örgütte kalmayı ahlaki ve doğru bulduğu için sürdürmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Normatif bağlılıkta çalışanlar, ahlaki değerleri kişisel değerlerinden önde tutmakta ve buna göre hareket etmektedirler. Bu bağlılığa göre, çalışanlar oldukça yüksek sorumluluk sahibi davranış sergilerler. Çalışanlar kişisel çıkarlarından ziyade örgütsel çıkarları ön planda tutarlar (Balık, 2021: 16).

Normatif bağlılığın oluşmasında etkisi olan unsurlar aşağıda belirtilmiştir (Doğan, 2013).

- Çalışanın örgütüne katıldıktan sonra örgütünden sadakat görmesi ve güven oluşması,
- Çalışana parçası olduğu toplum, aile ve çevresi tarafından sadâkatin bir erdem olduğuna inandırılması ve örgütüne karşı sorumluluk hissetmesi,
- Çalışanın uzun süre aynı kurumda çalışması ve çalıştığı kurumun sosyal statüsü,
- Çalıştığı kurumda emeğinin karşılığı hak ettiği mevkiye geldiğini ve hak ettiği değeri gördüğüne inanması,
- Çalışan ile örgüt arasında inanç ve değerler temelli resmi olmayan, psikolojik bir sözleşmeye dayalı zorunluluk düşüncesi.

Meyer, Allen ve Smith’e (1993) göre, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık çalışanı örgüte bağlayan ve örgütten ayrılması kararında etkisi olan

duygusal bir durum olarak görülmektedir. Ortak noktası, bu üç bağlılık türünde de çalışanlar örgütleriyle birlikteliğini devam ettirmektedir. Duygusal bağlılıkta çalışan örgütte kalmaya istekli iken, devam bağlılığında olası maliyetlerden kaçmak ve kalma mecburiyeti hissiyatına sahip olmakta, normatif bağlılıkta ise ahlaki olarak kalması gerektiği inancı gütmektedir (Starnes ve Truhon, 2006: 3; Demircan, 2021: 36).

1.2.4. Davranışsal Yaklaşım

Örgütsel davranış araştırmacıları örgütsel bağlılık kavramını tanımlarken, tutumsal bağlılık ile açıklamaya çalışmışlardır. Sosyal psikologlar ise, davranışsal bağlılık kullanmayı tercih etmişlerdir. Davranışsal bağlılık, iş görenlerin içsel algıları ile birlikte geçmişte deneyimledikleri davranışlara göre, örgütte kalmaya yönelik sergiledikleri tutum ve davranışlarını şekillendirmesidir (Norşenli, 2021: 34). Modway ve diğerleri (1982) tarafından, çalışanın örgütte uyum sağlamak ve işinde kalmaya devam etmek için sergilediği davranışlar üzerinde geçmişte yaşadığı deneyimlerin etkisi bulunduğunu göstermiştir. Bu davranışsal bağlılık yaklaşımına göre, çalışandan işini bırakma eğiliminin aksine işinde kalmaya devam etme niyetine yönelik davranışlar sergilemesi beklenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 49).

Davranışsal bağlılığın ortaya çıkması, kişinin bir organizasyona katılım için istekli olmasıyla başlamaktadır. Kişi bir organizasyona katılmak için girişimde bulunmakta, bu yönde özveri göstermekte ve istekli olmaktadır. Çalışanın özverisi, örgütsel bağlılığını, davranışsal olarak sergilemesinin başlangıcıdır. Bu bağlılık örgütsel bağlılık gibi algılansa da kişinin kendi davranışlarına yönelik geliştirdiği bir bağlılık durumunu ifade etmektedir. Bireyin, bu davranışsal bağlılığını sürdürmesi, yaşadığı örgütsel problemleri çözüm süreciyle yakından ilgilidir. Bireyin örgütsel kaynaklı problemlerin çözümünde oynadığı rol, onun örgütte kalmaya devam etmesinde ve bu süreç içerisinde davranışsal bağlılığının sürmesinde önemli etkisi bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

1.2.4.1. Becker Yan Bağlılık Yaklaşımı

Becker, örgütsel bağlılığı davranışlarla ilişkilendiren önde gelen araştırmacılardan birisidir (Liu, 2007: 5). Herbert A. Simon'un insan sermayesi teorisi üzerine kurulan Becker örgütsel bağlılık yaklaşımına göre, çalışanların örgüte bağlılıkları yaptıkları yatırımlarla açıklanmıştır. Bu yatırımlar sadece maddi değil, aynı

zamanda harcanan zaman, emek ve enerji gibi somut olmayan kavramları da içermektedir (Becker, 1993: 18).

İş görenlerin tutarlı davranış sergilemesinin altında yatan etkenlerden birisi, davranışlarının sonuçlarıyla ilgili önceden bilgi sahibi olması ve bu sahip olduğu bilgiler doğrultusunda daha sonraki davranışlarını şekillendirmesidir. Tutarlı davranış ise, belirli bir zaman kısıtı içinde ve aynı amaç doğrultusunda gösterilen davranışlar olarak ifade edilmektedir. Çalışanın tutarlı davranış göstermesinin nedeni ise, amaçlarına erişmek için en iyi yolun, bu davranışları sergilemekten geçtiğine olan inançlarıdır. Çalışanlar tutarlı davranışlar sergileyerek bir nebze örgütleriyle alış-veriş dengesini sağlamaktadır. Yani, çalışanlar örgütleriyle yaptıkları alış-verişlerinden sağladıkları faydaya göre davranışlarında süreklilik ve tutarlılık göstermektedir (Shore, vd., 2000: 430-431).

Çalışanlar örgütlerde sosyal çevre oluşturmak, bir deneyim kazanmak vb., işleriyle ilgili faydalardan yararlanmak gibi yatırımlar yaparlar. Çalışanın işinden ayrılması durumunda ise, kaybedeceği değerler ortaya çıkacaktır. Diğer bir durum, bireylerin mevcut organizasyonlardan elde ettiği avantajlardan örgütünden ayrıldığı durumda mahrum kalacaktır (Joarder, vd., 2020: 191). Ayrıca bir önemli nokta çalışanın fayda-maliyet analizi yaparak rasyonel bir şekilde örgütte kalmayı tercih etmesi örgütsel bağlılığı oluşturacaktır (Becker, 1960: 32-40). Bu durum çalışanların örgütlerine yönelik geliştirdikleri bağlılıkları yalnızca duygusal bir bağlılık değil, organizasyonda kalmanın getirisi ve ayrılmanın da maliyetine dayanan bir bağlılık olduğuna işaret etmektedir (Becker, vd., 1979: 754).

Becker (1960) tarafından, kişilerin yan bahis nedeniyle kendilerini tutarlı davranış sergileme mecburiyetinde hissedeceği belirtilmektedir. Burada, bahsi geçen yan bahse girme kavramı, “kişinin sergilemek istediği davranış kararının, diğer davranışlarla doğrudan ilgisi olmayan kazanımları etki etme durumu”dur. Öte yandan, Meyer ve Allen (1984: 372), çalışanın tutarlı bir davranış dizisini sergilemeyi bıraktığı zaman kaybedebileceği kazanımları düşünerek bu davranışlarını tekrarlama eğilimi olarak görmüştür. Becker (1960) örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütüyle arasında oluşan kapalı bir bahis süreci olarak görmektedir. Bu süreçte birey ise, kendisi için önemli olduğunu düşündüğü statü, ek gelir, çaba, zaman gibi unsurları ortaya sürme yoluyla bahse girmekte ve böylece örgütlerine yatırım yapmaktadır (Becker, Sobowale Cobbey, 1979: 753). Becker’in yan bahis (side-bet) yaklaşımına göre, kişinin örgütünden kopması durumunda kaybedeceği fayda ile seçeceği yeni koşullardan kaynaklı

farklılıkların kişiye yüklediği bir maliyet olmaktadır. Kişi hem kaybedeceği fayda hem de yükleneceği maliyet doğrultusunda işinde devam edip etmemeye karar vermektedir (Demir, 2021: 74).

Becker'e göre, çalışanların örgütlerine bağlılığına etki eden dört yan bahis kaynağı vardır (Becker, 1960: 32-40).

Toplumsal Beklentiler: Becker'in yan bahis davranışlarından ilki, toplumsal beklentilerle ilgilidir. Birey içinde bulunduğu toplumun sosyal ve manevi yaptırımları beklentisiyle davranışlarında kısıtlamaya gitmektedir (Gül, 2002: 48). Buna toplumda sık sık iş değişikliğine gidenlere sorunlu gözüyle bakılması örnek olarak verilebilir. Birey bundan dolayı bazen bir iş cazip bile olsa kendisine olan güvensizlik duygusunu aşmak için işi kabul etmeyebilir (Powell ve Meyer, 2004: 158).

Bürokratik Düzenlemeler: İkinci yan bahis kaynağı olarak, bürokratik düzenlemeler verilmiştir. Birey eğer işinden ayrılırsa birtakım kazanımlarını kaybedebileceği için davranışlarında kısıtlamaya gitmektedir (Aksoy ve Yılmaz, 2016: 75). Örneğin, birey uzun süredir çalıştığı işinden ayrılması durumunda maaş kaybı, ücret kesintisi ve kıdem tazminatı alamama durumuyla karşılaşacaktır. Böyle bir durumda çalışan kendisinin ve ailesinin zor duruma düşeceğini düşündüğünden işini bırakmak istemeyecek ve davranışlarını bu doğrultuda kısıtlayacaktır (Powell, Meyer: 2004: 159).

Sosyal Etkileşimler: Bir diğer yan bahis davranışı ise, sosyal etkileşimlerle ilgilidir. Kişi ilişki içinde bulunduğu diğer kişilerde kendisine yönelik bir kanaat oluştuğu inancına sahiptir ve kendisine yönelik kanaatin bozulmaması için davranışlarını bu yönde kısıtlamaktadır (Powell, Meyer: 2004: 159). Eğer, kişi sözüne güvenilen ve dürüst biri olarak anılmak istiyorsa, bu doğrultuda davranış sergileme çabasında olacaktır (Aksoy ve Yılmaz, 2016: 76).

Sosyal Roller: Becker'in yan bahis kaynaklarından sonuncusu ise, sosyal rollerdir. Burada çalışan içinde bulunduğu organizasyonda bir takım sosyal rollere kavuşmuş ve bu rollere uyum sağlamıştır. Davranışlarını da kendisine ithaf edilen sosyal rollere göre sergilemektedir. Birey, sahip olduğu sosyal rolleri o kadar benimsemiştir ki bu rolleri kaybetmemek için işinde devam etmek isteyecektir (Joarder, vd., 2020: 191).

1.2.4.2. Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik yaklaşımına göre, örgütsel bağlılık bireyin daha önce deneyimlediği davranışlara bağlanması ve bu yönde tutarlı davranışta bulunması şeklinde açıklanmıştır (Salancik, 1977: 62). Salancik örgütsel bağlılık yaklaşımının, daha önceki davranışlara dayanarak “tutarlı davranışta bulunması” ifadesi, Becker’in örgütsel bağlılık yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir (Gül, 2002: 49).

Salancik örgütsel bağlılık yaklaşımının temeli, kişinin davranışlarına olan bağlılığıyla ilgilidir. Kişi, sergilemiş olduğu davranışları hem kendisinin yaptıklarını hem de bu faaliyetleri sonucu örgüte yönelik ilgisini güçlendirecek düşüncelerle bağdaştırmaktadır (Modway, vd., 1982: 20). Bu yaklaşım, bireyin davranışları ile tutumları arasındaki uyuma bağlıdır. Birey, davranışları ile tutumları arasında uyumsuzluk olduğu zaman stres ve gerginlik yaşayacaktır. Bunun aksine, davranışlar ve tutumlar arasında uyum ne kadar fazla ise, bağlılık da o kadar artacaktır (O’Reilly ve Caldwell, 1981: 560).

Becker (1960) örgütsel bağlılık yaklaşımı ile Salancik (1977) örgütsel bağlılık yaklaşımı arasındaki fark ise, şu şekilde karşımıza çıkmaktadır. Becker, (1960) bireyin tutumunda değişikliğe gitmesi sonucunda ortaya çıkacak maliyetin farkında olması nedeniyle davranışlarına bağlı kalmaya devam etmesine rağmen, Salancik (1977) yaklaşımına göre, bireyin bağlılığına devam etmesi, psikolojik durumundan ötürü örgütle ilişkisini devam ettirmesi gerektiğine olan isteğinin bulunması nedeniyle örgütte kalmaya yönelik davranmasıdır (Salancik, 1977: 71).

Bireyleri bir örgüte bağlamanın en basit ve belki de en kolay yollarından biri, onların örgütleriyle özdeşleşmesini yaygın hale getirmek ve bu özdeşleşmeyi görünür kılmaktır. Başka bir ifadeyle, davranışların daha fazla görünür kılınması veya daha az görünür hale getirilmesi, bağlılığı teşvik etmeyi nispeten kolaşlaştırmaktadır. Örgütlerin bu basit gerçeği kendi lehine kullanabilmesi örgüte avataj sağlamayacağı ileri sürülmüştür (Salancik, 1977: 64-65).

1.2.5. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık değişkeninin, çalışanların iş davranışlarının anlaşılmasında önemli rolü olan bir değişken olduğu bilinmektedir. Çoklu bağlılık kavramı, tutumsal bağlılığın Reichers (1986) tarafından geliştirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Bu bağlılık yaklaşımı, örgütle etkileşimde bulunan bileşenlere olan bağlılıkların toplamından oluşmaktadır (Norşeni, 2021: 38). Reichers çalışmasında örgütsel bağlılığın

gelişmesinden söz etmiştir (Gül, 2002: 49). Bu gelişimin başlangıç aşamasına göre, örgütsel bağlılığın psikolojik bir bağlılık olduğundan bahsedilmiştir. Psikolojik bağlılık ise devam bağlılığına yönelik ilk izlenimleri ortaya çıkarmıştır. Ancak, iş görenlerin örgütsel bağlılığın yapısal değişikliklerden (aylık, kıdem, yatırım, alternatif fırsatların olmayışı gibi) meydana gelebileceği ifade edilmiştir (Reichers, 1986: 508-514). Reichers tarafından tutumsal bağlılığın geliştirilmesi ile ortaya çıkan çoklu bağlılık anlayışı, örgütü oluşturan farklı unsurlara, farklı düzeylerde bağlılık gösterilmesine yol açacağından yeni bir yaklaşım olarak ele alınmıştır (Balay, 2000: 24-26).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, örgütler birbirinden farklı çok sayıda unsurların bir arada barınmasıyla oluşmaktadır. Birbirinden farklı unsurlar çok çeşitli bağlılıkların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Reichers'e göre, örgütler doğal olarak bir koalisyondan oluşmaktadır. Bundan dolayı örgütsel bağlılığı, sadece tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılıkla açıklamak yetersiz kalacağı belirtilmiştir. Öte yandan, örgütsel bağlılığı açıklamak için çok boyutlu bir yaklaşım tercih edilmesi gerektiği söylenmiştir (Ateş, 2019: 120).

Çoklu bağlılık yaklaşımında bireyler, iş arkadaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine ve mesleklerine farklı şekillerde bağlılık göstermektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık yaklaşımının altında yatan nedenin belirlenmesi için öncelikle bağlılık gruplarının belirlenmesi gerekmektedir. Örgütler varlık sebebi olan birden fazla grupların (müşteriler, çalışanlar, sendikalar, yöneticiler vb.) amaçlarına ulaşmalarında kolaylaştırma olanağı sunmayı kabul etmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapısında karar verici yöneticiler çalışanların çoklu rol yönelişlerinin bilincinde olmaktadır. Benzer şekilde, örgütsel bağlılık alan çalışmasında çoğu örgüt üyesi de çoklu değer ve amaçlar dizisinin farkında oldukları kabul görmektedir (Gül, 2002: 50).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre, aynı örgüt içinde bir kişinin duyduğu bağlılık ile başka birinin duyduğu bağlılık birbirinden farklılık göstermektedir (Reichers, 1985: 467). Bu farklılığın nedeni, kişinin örgüte yüklediği değer ve amaç gerekçesi ile aynı örgütte başka kişinin yüklediği değer ve amacın gerekçelerinden farklı olabilmektedir. Örneğin, bir öğretmenin önceliği öğrencilerin amaç ve değerleri iken, başka bir öğretmenin önceliği kendi mesleki amaç ve değerleri olabilmektedir (Celep, 2000: 134). Benzer şekilde, örgütte dış paydaşlarını oluşturan tedarikçiler, müşteriler, sendikalar ve meslek odalarına farklı şekillerde bağlılıklarda bulunabilmektedir (Balay, 2000: 26).

Salancik (1977) tarafından ortaya atılan çoklu bağlılık yaklaşımına göre, çalışanlar, örgütün iç çevresini oluşturan iş arkadaşları, yöneticiler, çalışma arkadaşları,

çeşitli referans grupları ile dış çevresini oluşturan mesleki kuruluşlar, müşteriler ve topluma farklı bağlılık gösterebilmektedir. Örgütsel bağlılık ise, tüm bu bağlılıkların toplamından oluşmaktadır (Gündoğan, 2009: 60).

Öte yandan, çoklu bağlılık yaklaşımı sosyal mübadele kuramı ile yakından ilgilidir. Örgütsel bağlılık ile sosyal mübadele teorisi arasında güçlü bir ilişki bulunduğu ileri sürülmüştür. Sosyal mübadele teorisi bireyler arasındaki etkileşimlerin karşılıklı bir alışveriş dinamiğine dayanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlar ile organizasyonlar arasında ortaya çıkan ilişki karşılıklı bir fayda değişimidir (Gouldner, 1960: 468-490; Blau, 1964: 10). Başka bir tanıma göre, kişilerarası kaynak takası ile ortaya çıkan etkileşimleri açıklamaktadır (Aydın, 2017: 548). Teori, tarafların, ödüllendirme beklentisi (arkadaşlık, onur, saygı görme, dikkate alınma vb.) duygularla sosyal ilişkilere girdiği ve sürdürdüğü varsayımına dayanmaktadır (Bedük ve Ertürk, 2015: 5). Benzer şekilde, çalışanlar da örgütleriyle bir sosyal mübadeleyi başlatırken maliyeti dikkate alarak risk alır. Aynı zamanda, çalışanlar sosyal mübadeleyi başlatırken, karşılığında ahlaki norm görmektedir (Gouldner, 1960: 469-470). Smith'e (1759) göre, herkesin sosyal mübadeleye karşılık vermesi beklenir. Fakat karşılık verme olasılığı bireyden bireye farklılık göstermektedir (Aydın, 2017: 549-551).

Bu mübadele kuramına göre, karşılıklılık, güven ve sadakat, duygusal bağlantı, ile devamlılık ve yatırımlar önemli rol oynamaktadır (Özbezek ve Gültekin, 2023: 49). Sosyal mübadele sürecinde, çalışanlar, örgütlerinden aldıkları destek, ödüller, fırsatlar ve adil muameleye göre örgütlerine bağlılık geliştirmektedir. Örgütler çalışanlarına iyi bir eğitim ve kariyer sunuyorsa, çalışanlar elde ettiği katkılar karşılığında yüksek bağlılık sergilemektedir. Çalışanların adalet algıları da örgütlerine bağlılıklarının düzeyine etki etmektedir. Bu ilişki, karşılıklılık ilkesi olarak adlandırılmaktadır (Eisenberger, vd., 2001: 42). Örgütsel bağlılık ile sosyal mübadele arasında ilişkiyi etkileyen bir diğer unsur olan duygusal bağlantı ise, çalışanlara, örgütü tarafından gösterilen ilgi ve değer karşılığında gelişen bağlılıktır. Örgütler tarafından çalışana verilen ilgi ve değer yüksek olması bağlılığı güçlendirmektedir (Özbezek ve Gültekin, 2023: 50). Bir diğer önemli unsur güven, çalışanların örgütlerine olan güveni uzun vadeli sadakati getirmektedir. Sadakat ise bağlılığı arttırmaktadır. Sosyal mübadele ilkesinin bağlılık ilişkisinde önemli rolü olan başka bir unsur da devamlılık ve yatırımlardır. Çalışanların örgütlerine yaptıkları her türlü yatırım mübadelenin devamlılık bağlılığını etkilemektedir. Çalışanlar yaptıkları yatırımları kaybetmemek için örgütlerinde devam etmeye daha meyillidirler (Eisenberger, 2002: 698).

1.2.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Yapılan literatür taramasında örgütsel bağlılığa etki eden unsurlar farklı sınıflandırmalar altında ele alındığı görülmüştür.

Steers (1977) örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları kişisel özellikler ve durumsal nitelikler olmak üzere iki kısma ayırmıştır. Kişisel özellikler; cinsiyet, yaş, tutum, ırk kişilik gibi kişiye has değişkenlerden oluşmuştur. Durumsal niteliklerde; kişinin bağlılığına örgütsel olarak aracılık eden insan kaynakları süreci ve örgütün yapısal özellikleri olarak açıklanmıştır (Demir, 2021: 76).

Koch ve Steers (1978) örgütsel bağlılık üzerinde demografik faktörlerin daha baskın olduğunu ifade ederken, Morris ve Sherman (1981), bireyin örgütü ile etkileşimi esnasında meydana gelen örgütsel faktörleri ön plana çıkarmıştır. Öte yandan, Buchanan (1974) tarafından yapılan araştırmaya göre hem bireysel özelliklerin hem de örgütsel özelliklerin kişinin örgütsel bağlılığı üzerinde eşit oranda etkisi olduğu ileri sürülmüştür (Balay, 2014: 59).

Modway, Potter ve Steers (1982) tarafından yapılan çalışmaya göre, örgütsel bağlılığın üzerinde etkisi olduğu düşünülen öncül faktörler dört başlıkta incelenmiştir. Bu faktörler “kişisel faktörler”, “iş, ev, rol ile ilgili faktörler”, “örgütün yapısal faktörleri” ve “iş deneyimleri ile ilgili faktörler” başlığı altında toplanmıştır (Moodway, vd., 1982: 30).

Allen ve Meyer’e (1991) göre, örgütsel bağlılığı etki eden unsurlar kişisel karakterler, yapısal karakterler, işle ilgili karakterler, iş deneyimleri olarak sınıflandırılmıştır (Allen ve Meyer (1991: 69).

Bu çalışmada, daha önce yapılan çalışmalara benzer şekilde örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar “kişisel özellikler”, “örgütsel özellikler”, “durumsal özellikler” ve “kurum dışı diğer özellikler başlığı” altında ele alınmıştır.

1.2.6.1. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden kişisel faktörler “yaş”, “cinsiyet”, “eğitim”, ve “medeni durum” değişkenleri altında ele alınmıştır.

Yaş: Bu değişkeni ele alan çalışmalarda çalışanların yaşı ilerledikçe örgütsel bağlılığın da paralel olarak arttığı ileri sürülmüştür. Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın artmasının temelinde ise, bir takım farklı bulgulara rastlanılmıştır. Rowden’e (2000: 31-32) göre, Yaşı ilerleyen çalışanların yeni iş öğrenme de güçlük yaşaması, alternatif eğitim olanaklarının azalması, yeni iş bulma kısıtlarının olması, alternatiflerinin az

olması gibi etkenlerden dolayı, genç çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasına yol açmaktadır. Başka bir ifadeyle, işlerinden ayrılmaları durumunda karşılaşacakları maliyetler ile güçlüklerin endişesi yaşı ilerleyen çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlü tutmaktadır. Benzer bir sonuç, Sökmen (2000) göre, genç çalışanların, yaşlı çalışanlara kıyasla örgüte daha az yatırımda buldukları ve örgütten ayrılmaları durumunda daha az mali kayıp yaşayacakları için örgütsel bağlılıkları daha zayıf olacaktır (Sökmen, 2000: 50). Olcay vd., (2023) tarafından yapılan çalışmada, genç çalışanların iş memnuniyetsizliğinin fazla olmasından dolayı örgütsel bağlılıkları yaşlı çalışanlara göre düşük olduğu belirtilmiştir (Olcay vd., 2023: 2562).

Cinsiyet: Bu değişkenin örgütsel bağlılığa etki eden özelliklerine yönelik literatür taramasında ortak bir düşünce oluşmamıştır. Yani, kadın çalışanları erkek çalışanlara göre, örgütsel bağlılıklarının daha yüksek ya da daha düşük olduğuna dair ortak bir noktada buluşulamadığı görülmüştür.

Kadın çalışanların bağlılıklarının yüksek olduğu ileri sürülen çalışmalarda, erkeklerle kadınların aynı yerde çalıştıklarında psikolojik olarak erkeklerin iş terkinde daha meyilli olduğu, aynı durumda kadınların ise işe bağlılıklarının daha iyi olduğu görülmüştür (O'Reily, vd., 1982). Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre bağlılıklarının daha güçlü olduğunu ileri süren araştırmaların en önemli gerekçelerinden biri de kadınların erkeklere göre iş olanaklarının kısıtlı olması, iş bulmalarının daha güç olmasıdır. Bu gibi nedenlerle kadınların örgütsel bağlılıklarının yüksek ve işlerinde daha özverili olduğu söylenmiştir (Cohen ve Lovernberg, 1990; Awen, Parker ve Mc Evoy, 1993).

Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre, örgütsel bağlılıklarının daha zayıf olduğunu savunan araştırmacılar, kadınların evdeki rollerinden dolayı örgütlerine kendilerini tam veremediklerini, bu nedenle örgütsel bağlılıklarının düşük olduğunu belirtmiştir (Gökmen, 1996: 9). Öte yandan, iş hayatının getirdiği zorluklar, ev ve iş yorgunluklarından kaynaklı stres, dini, ahlaki, toplumsal yaklaşımlar kadınların erkeklere göre örgütlerde bağlılıklarının daha zayıf olmasına yol açmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 62-63).

Medeni durum: Bireyin evli ya da bekâr olması cinsiyet durumu ile benzerlik göstermektedir. Evli çalışanların, bekâr çalışanlara göre sorumluluklarının fazla olması, işten ayrılma maliyetlerinin yüksek olması gibi nedenlerle örgütsel bağlılıklarının evli çalışanlardan daha yüksek olduğu ileri sürülmüştür (Norşenli, 2021: 43-44).

Eğitim düzeyi: Eğitim düzeyi düşük çalışanın alternatif iş bulmasının zor olması, yeni iş imkânlarının kısıtlı olması nedeniyle eğitim düzeyi yüksek olan çalışana oranla örgütsel bağlılığı fazla olmaktadır. Öte yandan eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar ise, kendilerine yatırım yapmak istemeleri, yeni iş imkânlarında güçlük çekmemeleri gibi nedenlerle işten ayrılmaları durumunda daha az mali kayıp yaşayacağından, mali gücünü daha rahat arttırabileceğinden, örgütsel bağlılıkları daha yüksek olduğu ileri sürülmüştür (Çakır, 2001: 111).

Ayrıca, mesleki deneyimleri fazla olan çalışanlar burada kazanımlarının olduğu inancıyla işlerinden ayrılmak istemeyecektir. Mesleki deneyim ve iş tecrübeleri fazla olan çalışanlar işlerini değiştirmeleri durumunda konumlarını kaybedecekleri endişesiyle örgütsel bağlılıkları yüksek olabilecektir (Demircan, 2021: 37; Simons, 2005: 202).

1.2.6.2. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden örgütsel faktörler alan çalışmasında oldukça fazla olduğu görülmüş olup, bu çalışmada “ücret”, “iş niteliği”, “yönetim”, ve “terfi” olarak ele alınmıştır.

Ücret: Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan birisi “ücret” unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücret düzeyinin adaletli, tatmin edici bir durumda olması çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır. Ücret düzeyinin düşük ve adaletsiz bulunması ise, işi bırakmaların en önemli nedenlerinden biri olarak görülmektedir (Demircan, 2021: 38-39). Ayrıca çalışanlara ücret farklılıkları ile ilgili net açıklamalar yapıldığında örgütsel bağlılık olumsuz etkilenmeyecektir (Olçay vd., 2023: 2563).

İş niteliği: Çalışanın yaptığı işte kontrol gücüne sahip olması, işiyle ilgili olumlu dönüşler alması, işi gereği bir ekibin parçası gibi hissetmesi vb., nedenler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışan yapılan işi nitelikli bir iş olarak kabul ederse örgütsel bağlılığı da buna paralel olarak yüksek olmaktadır (Norşenli, 2021: 45).

Yönetim: Bu unsur, çalışanın örgütsel bağlılığını en çok etkileyen unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Baskı ve katı tutum uygulanan, çalışanların karar ve kontrol mekanizmalarında söz sahibi olmadığı yönetim şekillerinde, çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük olacağı söylenmektedir. Öte yandan, esnek ve yapıcı çalışmanın egemen olduğu yönetim organizasyonlarında aynı doğrultuda çalışanların

örgütlerine olan inancı ve bağlılıkları daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1991; 70; Norşenli, 2021: 45).

Terfi: Çalışanların terfi ve kariyer imkânlarının çalışanlarca önceden bilindiği durumlarda örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu savunulmaktadır. Çalışanların, hangi durumlarda terfi ilerlemesi alabildiğini bilmesi, onların örgütüne olan güvenini arttırmaktadır. Öte yandan, örgütte terfilerin belirsizliği, adaletsiz dağıldığı durumlarda çalışanların örgütlere olan bağlılıkları düşük olacağı ileri sürülmektedir (Ünlü; 2019: 180).

1.2.6.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Durumsal Faktörler

Çalışanların içinde bulunduğu örgüte girmeden önce sahip olduğu yetenek, deneyim, tecrübe gibi unsurlar, onların örgütsel bağlılığa eğilimlerini etkilediği söylenmiştir. Ön bağlılık olarak adlandırılan bu bağlılık eğilimi, çalışanın örgütsel bağlılıklarında yüksek veya düşük bağlılık göstermesine neden olduğu belirtilmiştir. Ön bağlılığın yüksek olması örgütler için istenilen bir durum iken, bu durumun yerine göre de düşük bağlılığa yol açtığı ifade edilmiştir. Alan çalışmalarında, araştırmacılar durumsal değişimleri örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlar arasında göstermişlerdir (Balay, 2014: 72).

Bireylerin geçmişteki bağlılık seviyeleri, örgütlerle ilk karşılaştığı durumlar, ilk karşılaşma esnasındaki psikolojik etki ve algılanan adalet gibi durumlara çalışanın örgütsel bağlılıkları üzerinde belirgin etkisi olduğu ifade edilmiştir. Bu durumsal faktörler üç konu altında ön plana çıkmıştır (Brockner, vd., 1992: 241-242).

Araçsal tahmin: Bireyler, bir organizasyona katılma aşamalarında en çok ilgilendikleri ücret, adaletli yönetim, terfi ve organizasyonda insanlara karşı sergilenen insan davranışları sonuçlarıdır. Bu sonuçlara, çalışanın organizasyonu ile ilk karşılaşması sırasında, organizasyonu temsil eden kişinin davranışlarından çıkarımda bulunmasıyla ulaşmaktadır. Yani, bireyin organizasyonla ilk etkileşimi gerçekleşirken, muhatabı olduğu kişinin davranışları, onun üzerinde belirgin etki bırakmaktadır (Brockner, vd., 1992: 241). Başka bir ifadeyle, çalışanın daha önceki bağlılık tutumları, katıldığı yeni örgütüne karşı örgütsel bağlılığı durumunda ya çok az etki edecek ya da hiç etkisi olmayacaktır (Baysal vd., 2014: 140).

Benzerlik tahmini: İnsanlar geçmişten gelen alışkanlıklarını yeni katıldıkları örgütlerinde de benzer şekilde sergilemeye yatkın olmaktadır. Bireyin örgütle ilk karşılaşmasında şüphe uyandırıcı olumsuz bir durum olduğu zaman, örgütsel bağlılığı

yüksek kişiler örgüte daha faydalı olma düşüncesinde iken, örgütsel bağlılığı zayıf olan kişiler ise, daha negatif tutuma sahip olmaktadır (Baysal vd., 2014: 141). Örneğin, geçmiş örgütünde örgütsel bağlılığı az olan bir birey, yeni örgütünde şüpheli olumsuz durumla karşılaşsa bile yüksek bağlılık sergilerken, geçmişte örgütsel bağlılığı güçlü kişiler ise, aynı durumda daha düşük örgütsel bağlılık sergilemektedir.

Grup-Değer tahmini: Bu tahmin, Lind ve Tyle (1988) tarafından ileri sürülen adaletin grup-değer modeline dayanmaktadır. Bu model, yüksek ön bağlılığa sahip olan bireylerin örgütlerinde zaman zaman karşılaştığı olumsuz duruma, haksız muameleye karşı sergileyeceği tepkiye dayandırılmıştır. Düşük ön bağlılığa sahip kişilerin adalet algısı düşük iken, yüksek ön bağlılığa sahip kişilerin adalet algısı daha yüksek olmaktadır. Örgütlerine yüksek bağlılığı olan çalışanlar, kendilerine karşı yapılan haksız durumlarda bağlılıklarının zayıfladığı görülmektedir (Brockner, vd., 1992).

Örgüt psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi alanında birbirini etkileyen duygusal emek, örgütsel bağlılık ve iş tatmini örgütler için önemli konulardır. Bu kavramlar çalışan davranışları ve örgütsel sonuçlar itibarıyla oldukça önemlidir. Çalışmanın devamında duygusal emek, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamak ve örgütsel sonuçlar üzerinde etkisini araştırmak için çalışmanın diğer değişkeni iş tatmini teorisi aşağıda açıklanmıştır.

1.3. İş Tatmini Kavramı

Ekonomi, hukuk, sosyoloji, psikoloji, sanat, pazarlama ve eğlence gibi oldukça farklı alanlarda ve farklı şekillerde kullanılan tatmin kavramsallaştırılırken değer yüklenmekte ve genel olarak öznellik içermektedir. Öznellik içermesinin nedeni ise, tatminin meydana gelmesinde beklentiler, inanç ve değerler ile gerekli standartların bireysel olgu temeline dayanmasıdır (Yılmaz, 2022: 47). Şayet, öznellikten uzaklaşarak alansal farklılıkları görmezden gelen bir tanımlama yapılması durumunda tatmin; “bir nesneye duygusal tepki veya yatkınlık” olarak ifade edilmektedir (Gomez, 2009: 182).

Türk Dil Kurumu tanımlamasında, tatmin: “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme; doyum”, “cinsel isteklerini giderme”, ve “doygunluk” gibi anlamlarla kullanılmaktadır (TDK, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 25.11.2024).

Tatmin kelimesinin tarihsel kökenine bakıldığında, latince “satis (yeterli)” ile “facere (yapmak)” kelimelerinin birleşiminden meydana gelen ve İngilizce de “satisfaction” şeklinde geçmiş olup, kavramsal olarak “ihtiyaç, arzu ve beklentilerin karşılanması” olarak anlamlandırılmıştır (Özaydın ve Özdemir, 2014; 253).

Bireysel tanımlarda farklı anlamlar yüklenen “tatmin”, örgütsel alanda ise çok önem verilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki, iş tatmini; örgütsel psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alan çalışmalarında en çok araştırma yapılan konulardan biri haline gelmiştir (Alatobi, 2001; Parnell ve Crandall, 2003: 51; Özpehlivan, 2018: 45; Baskındağlı, 2022). Bu kavram, işletmelerin var olan hedeflerine ulaşabilmeleri ve istenen sürekliliği sağlayabilmeleri için örgütsel verimlilik ve performans verimliliğinde devamlılık için gerekli yarar sağlamaktadır (Özpehlivan, 2018: 45).

İş tatmini basit bir ifadeyle, çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Zhu (2012) tarafından tutum, belirli bir varlıktan hoşlanma ya da hoşlanmama derecesinin değerlendirilmesine yönelik bir eğilim olarak tanımlanmıştır (Zhu, 2012: 253). Çalışanın işinde yaşadığı deneyimler neticesinde olumsuz bir duygusal durum sergiliyorsa iş tatminsizliği, olumlu bir duygusal durum sergiliyorsa iş tatmini olarak yorumlanmaktadır. Yani, iş tatmini, çalışanın işe yönelik değerlendirmeler sonucu olumlu bir duyguda olması durumudur (Robbins ve Judge, 2015: 27).

Literatüre ilk olarak Hoppock (1935) tarafından kazandırılan iş tatmini tanımı, bir çalışanın “*ben genel olarak işimden oldukça memnunum*” şeklinde söylemine dayanmaktadır. Bu söylemin iş tatmini tanımı olarak kabul görmesine yol açan

fizyolojik, psikolojik ve çevresel faktörlerin hepsinin tanıtımında bulunmasıdır (Aziri, 2011: 77).

Vroom (1964) tarafından yapılan iş tatmini tanımında, çalışanın iş yerindeki rolüne odaklanmıştır. Ona göre, iş tatmini; “bireylerin içinde buldukları iş rollerine yönelik duygusal yönelim”dir (Vroom, 1966: 214; Aziri, 2011: 77).

Alan yazarlarınca kullanılması en çok tercih edilen bir diğer iş tatmini tanımı ise, Locke tarafından yapılan tanımdır. Locke’ye göre, iş tatmini; “*bir kişinin mesleği veya mesleki tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden, duygusal durum, ya da onu memnun eden olumlu duygusal durumun sağlanmasıdır*” (Locke, 1969: 31).

Hackman ve Oldham (1974) tarafından, iş tatmini; “*çalışanların işiyle ilgili duyduğu memnuniyet*” olarak açıklanmıştır. Bu tanımın, daha çok bireyin tatminine yönelik olduğu belirtilmiştir. (Hackman ve Oldham, 1976: 259; Hadi ve Adil, 2010: 294).

Davis (1982) iş tatminini tanımlarken iki uçtan ele almış ve iş tatminini; “*bireyin işiyle ilgili elde ettiği tatminsizlik ya da tatmin*” olarak ifade etmiştir. Başka bir ifadeyle, iş tatmini, çalışanların işlerine karşı sahip olduğu olumlu ya da olumsuz davranışların birleşimidir. Bu tanım iş tatmininin, o kişinin iş yerindeki kişisel davranışlarıyla yakından ilgili olduğunu vurgulamaktadır (Davis, 1982: 96).

Feldman (1985) tarafından iş tatmini, “*çalışanın, işine yönelik geliştirmiş olduğu olumlu duyguların bir bütünü*” olarak görülmüştür. Çalışanın işine yönelik geliştirdiği bu olumlu duygular ona içinde bulunduğu örgütten memnuniyet duymasını sağlar. Başka bir deyişle, çalışanın iş tatmininin temel dayanağı, işe yönelik geliştirilen pozitif duygular olduğu ileri sürülmüştür (Özpehlivan, 2018: 45).

Moorman (1993) tarafından iş tatmini duygusal ve bilişsel açılarından ele alınmıştır. Ona göre, duygusal açıdan iş tatmini; genel olarak olumlu bir duygusal değerlendirmedir. Bilişsel açıdan ise, iş tatmini; daha çok mantıklı ve akılcı bir değerlendirmedir. Çalışanın çalışma koşulları, fırsatlar ve çıktılara göre, işe yönelik olumlu bir duygusal değerlendirme yapmasıdır (Moorman, 1993: 761-762).

Eren (1996) tarafından yapılan tanıma göre, iş tatmini; “*çalışanın yaptığı işlerin çeşitli yönleriyle ilgili tutumlarının bütünü ve bu varılan sonuçların beklentilerini karşıladığı oranda ortaya çıkan duygu*” olarak ifade edilmiştir (Eren, 1996: 112).

Spector (1997) tarafından yapılan tanımında, iş tatmini; “*tatmin ya da tatminsizlik olmak üzere iki uç boyuttan oluşan hisler*” olarak açıklanmıştır (Spector, 1997: 5). Başka bir ifadeyle, çalışanların işleriyle ve işlerinin farklı yönleriyle ilgili nasıl

hissettikleri açıklanmıştır. Ona göre, iş tatmini üç sebepten dolayı önemlidir. İlki, insani bakış açısından çalışanların saygılı ve adil davranışı hak ediyor olmasıdır. Bu ifadeye göre, iş tatmini çalışana yönelik yapılan iyi muamelenin yansımasıdır. İkinci durum ise, faydacı bir bakış açısıyla, iş tatmininin çalışanların örgütlerine yönelik olumlu ya da olumsuz bir davranış sergilemesine neden olabileceğidir. Başka bir ifadeyle, iş tatmini yüksek olan çalışanlar örgütlerine yönelik olumlu davranışlar sergilemekte iken, iş tatmini düşük olan bireyler örgütlerine yönelik olumsuz davranışlara yönelmektedir. Yani, çalışanın bir bakıma çıkarımcı davranış göstermesidir. Üçüncü olarak, iş tatmini örgütsel işleyiş hakkında bilgi sağlamaktadır. Çalışanların iş tatmininin yüksek olması örgütsel işleyişin olumlu olduğunu, iş tatminin düşük olması ise örgütsel işleyişin iyi gitmediğini göstermektedir (Spector, 1997: 5-8; Baskındağlı, 2022: 89).

Özkalp ve Kırel'e (2019) göre, iş tatmini; *“çalışanın işinden aldığı haz ile birlikte olumlu olarak değerlendirmesi sonucu oluşan duygu durumudur”*. Kısaca, çalışanların yaptıkları işe yönelik hissettikleridir. Çalışanlar işlerine yönelik hisleri ne kadar pozitif olursa iş tatminleri o kadar yüksek olmakta, işe yönelik hissettikleri ne kadar negatif olursa iş tatminleri de o kadar düşük olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2019: 72).

Locke (1973) tarafından iş tatmini bilişsel, duyuşsal, değerlendirici tepki veya tutumları ifade ettiğini ve bunun için *“zevk veren veya olumlu bir duygusal durum”* olduğunu belirtmiştir. Ve iş tatmininin, kişinin işinin veya iş deneyiminin değerlendirilmesinden kaynaklanan bir durum olduğu belirtilmiştir (Luthans, 2009: 142).

Özetle, iş tatmini ile ilgili hatırı sayılır miktarda tanımlama yapılmıştır. İş tatmininin nasıl tanımlanacağına ilişkin tanımlamalar ve tartışmalar önemli metodolojik sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. İş tatmininin farklı araştırmacılara göre, farklı tanımlarının olması memnuniyet duyulması gereken bir durumdur (Rafferty, Griffin 2009: 200).

Öte yandan iş tatmini Locke (1973) ve Luthans (1997) tarafından birbirinden farklı üç boyut altında ele almıştır.

Locke iş tatmininin alt boyutlarını aşağıdaki şekilde ele almıştır (Locke, 1973: 68).

1. İş tatmini, çalışanın işine yönelik sergilediği duygusal tutumdur. Bu tutum gözlemlenememekte ve çalışanın davranışlarından anlaşılmaktadır.
2. İş tatmini, işle alakalı sonuçlar tarafından belirlenmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanın önemseydiği şeylerin ne derecede olumsuz ya da ne

derecede olumlu şekilde karşılanması iş tatmininin sonucunu belirlemektedir. Eğer çalışan örgütünde aynı işi yapan arkadaşlarından daha çok çalıştığını ama daha az ödüllendirildiğini düşünürse, iş arkadaşları ve yöneticilerine karşı negatif tutumlar gösterecektir. Yani, çalışan tatminsizlik yaşayacaktır. Aksi durumda ise, çalışan iş arkadaşları ve yöneticilerine karşı pozitif tutumlar sergilemekte ve işiyle ilgili tatmin duymaktadır.

3. İş tatmini, birbiriyle ilgisi olan tutum ve davranışlardan oluşmaktadır. Burada söz konusu olan, aynı işi yapan çalışanlardan birinin iş tatmininin diğerine göre farklılık göstermesini belirleyen faktörler nelerdir? Genel anlamıyla insanların değer verdikleri şeylerin işiyle ilgili yaptıklarının iş tatmini sağlayıp sağlamadığı ele alınmıştır.

Luthans tarafından ise, iş tatmini yine üç boyutta incelenmiştir (Luthans,1997: 142). Bunlar;

1. İş tatmininin bir duruma karşı duygusal olarak verilen yanıt olduğunu ve bu nedenle gözleminin mümkün olmadığını sadece ifade edilebileceğini belirtmiştir.
2. İş tatmini, beklentiler ve kazançların ilişkisiyle ilgili olup, çalışanlar beklentilerinin ne kadarının karşılandığına ya da kazançlarının derecesine önem vermektedir.
3. İş tatmini, birbiriyle ilişkisi olan işin kendisi, ücret, yönetim tarzı, iş arkadaşları, ödül, terfi olanakları gibi unsurlara yönelik çeşitli tutumları temsil etmektedir.

1.3.1. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini çalışanların işine yönelik duydukları memnuniyetin derecesini ifade eden kavramdır (Das, 2024: 30). İş tatmini, çalışanın bilişsel, duygusal ve davranışsal tutumları üzerinde etkiye sahiptir. Bu durum iş tatminini hem bireysel hem de örgütsel açıdan oldukça önemli kılmaktadır (Meier and Spector, 2013: 1-2).

Çalışanların iş tatmininin sağlanması bireyleri fiziksel ve ruhsal açıdan daha sağlıklı olmalarına etki etmektedir (Urhan, 2014: 4). İş tatmini yüksek olan bireylerin kendilerini daha değerli buldukları ve daha az stres yaşadığı belirtilmiştir. Bu olumlu durumlar bireysel performans üzerinde olumlu etki etmektedir (Rafferty ve Griffin, 2008: 197). İşinden memnun olan bireyler, görevlerini daha istekli ve daha yüksek

motivasyonla yerine getirmektedir. Bu durum, bireysel verimliliği arttırmaktadır. (Öztürk ve Sumbas, 2023: 376).

İş tatmininin, çalışanların bireysel huzur ve refahı üzerinde olduğu gibi, örgütsel olarak da önemli rolü vardır. İş tatmini düşük olduğu zaman çalışanlar erken emeklilik, işe geç kalma ve devamsızlık, işten ayrılma, şikâyet ve düşmanca faaliyetler gibi sorunlarla bağdaştırılmaktadır. Böyle sorunların örgütlerin işleyişine olumsuz etkisi olmakta ve örgütler için oldukça maliyetli sonuçlara yol açmaktadır (Lok ve Crowford, 2004: 325; Baskınoğlu, 2022: 95).

İş tatmini farklı disiplinler açısından toplumsal yaşantı üzerinde oldukça fazla etkisi olsada yönetim bilimciler iş tatmininin çalışanlar üzerinde üç temel konuda etkisini ele almaktadır.

- a. Çalışanların sağlığı,
- b. Çalışanın mutluluğunun çalışma ortamına yansımaları,
- c. Çalışanın işinden ayrılma eğilimi.

Dolayısıyla, yönetim bilimcilere göre iş tatmini derecesi yüksek olan çalışan sık sık hastalanmaz, çalışma yaşamında ve toplumsal çevresinde daha çok olumlu tutum sergiler, işine yönelik sevgi beslediğinden devamsızlık yapmaz ve işten ayrılma niyeti gütmmez (Özkalp ve Kırel, 2016: 123).

Çalışanların işinden duyduğu memnuniyet, iş arkadaşlarıyla karşılıklı yakın ilgi, duyarlılık, sevgi ve paylaşım sergilemesine etki etmektedir. Bu tür ilişkiler, sadakat, dürüstlük, bencillik içermeyen güçlü güven ortamı oluşturmaktadır. Tüm bu unsurlar çalışanların daha çok çaba göstermesinde etkili olmaktadır (Öztürk ve Sumbas, 2023: 376-377).

Genellikle organizasyonlarda yöneticiler, himayesinde çalışan kişilerin işine yönelik tatmin ya da tatminsizliğini bilmek isterler. Bu bilme isteğinin dayanağı, iş tatmininin çalışanın örgütsel bağlılığı ve iş performansı üzerine oldukça etkisi olmasıdır. Şayet, çalışanlar içinde buldukları iş ortamında tatmin hissediyorlarsa, örgütlerine karşı pozitif duygular beslemekte ve işlerinde daha iyi performans göstermeye ve örgütlerinde uzun süre devam etmeye istekli olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2019: 71).

Dorman ve Zapf'a (2001) göre, iş tatmininin çalışma psikolojisi ve yönetim çalışmalarında çok tercih edilen tartışma konusu olmasında iki önemli neden gösterilmiştir (Kaya, 2013: 5).

1. İş tatminsizliği durumunda, çalışma ortamında karşılaşılan ana problemlerden örgütsel performansın düşmesi, iş devamsızlığının artması, iş yavaşlatma ve iş bırakma ile karşılaşılmaktadır.
2. İş tatmini ise, iletişim, görev çeşitliliği, çalışma şartlarında sorumluluk durumlarının öznel olarak değerlendirilmesinde önemli yer tutmaktadır.

Öte yandan, iş tatmininin organizasyonların nitelikli çalışanlar tarafından tercih edilmesinde önemli rolü bulunmaktadır. Çalışma ortamlarından memnun olan çalışanlar ile yetenekli çalışanlara sahip örgütler, işe yeni aldıkları çalışanları adapte etmede ve iş öğretmede daha az zaman harcayacaktır. Ayrıca, bazı araştırmacılar yüksek derecede tatmin duyan çalışanların zihinsel ve fiziksel olarak daha sağlıklı olduğu ve daha uzun yaşadıklarını ileri sürmüşlerdir (Charkhabi, vd., 2014: 365).

Yöneticilere, çalışanların performansını arttırmak için, çalışanları memnun etmek duygularını yönetmekten daha mantıklı gelmektedir. Oysa, çalışanların duygularını yönetebilseler, onların performanslarının kendiliğinden artacağı ileri sürülmüştür (Moorman, 1993: 760).

1.3.2. İş Tatminini İle İlgili Yaklaşımlar

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda, iş tatmini çoğunlukla motivasyon teorileri ile açıklanmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda ise, iş tatmini açıklanırken motivasyon teorilerinin yanı sıra iş tatminini doğrudan etkileyen teoriler de kullanılmıştır.

Örgütsel davranış çalışmalarından iş tatmini ve motivasyon konuları incelendiğinde bu iki kavram birbirinden bağımsız olsada iş tatmini ve motivasyon olguları iç içe anlatılmıştır. İç içe anlatılmalarının sebebi ise, iş tatmini ve motivasyon kavramlarının yakın benzerlik göstermesi ve birbiri üzerine olan etkileridir.

İnsan psikolojik ve fizyolojik olarak devamlı gelişen bir varlık olarak kabul eden görüşler, bireyin içsel yetenekleri ve kapasitesi, gelişimi, algı, arzu, his, belirli tutum ve düşüncelerin temeli olan rasyonel ve hissi yönleri üzerine odaklanmaktadır. Doğal olarak, bu görüşler bireyi daha iyi anlamaya ve bireyin sahip olduğu faktörlere dokunarak onun motive olmasını sağlamaktadır.

Literatür taramasında motivasyon teorilerinin öncüsü olarak Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi karşımıza çıkmaktadır. Bu teorinin temeli ise, "tatmin" unsurundan ileri gelmektedir.

Motivasyon (Güdüleme) ise, genel anlamda “isteklendirme” anlamına gelmekle birlikte günlük hayatımızda genellikle kelime değişmeden motivasyon olarak kullanılmaktadır (Koçel, 2018: 640).

Motivasyon teorileri ile ilgili çalışmalara bakıldığında kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki grupta sınıflandırıldığı görülmüştür. Kapsam teorileri içsel faktörlere ağırlık verirken, süreç teorileri dışsal faktörlere ağırlık vermektedir (Demir, 2016).

Bu çalışmada, iş tatmini ile ilgili doğrudan ilgisi bulunan yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır.

1.3.2.1. Cornell Modeli

Hulin ve Smith (1965) tarafından yapılan çalışmaya göre, kadın ve erkek çalışanların iş tatmini düzeylerinde farklılıklar olduğu belirtilmiştir. Bunun yanısıra, çalışanların yaşı, görev süresi, aldığı ücretler vb., unsurlardan kaynaklı iş tatmini düzeylerinde farklılıklara yol açtığı ileri sürülmüştür (Hulin ve Smith, 1965: 209-211).

Bu modelle bağlantılı olarak daha sonra, 1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından Cornell Modeli geliştirilmiştir. Bu modele göre, iş tatmini çalışanın işine yönelik duyguları ya da işiyle ilgili farklı durumlara göre geliştirdiği duygusal tepkiler şeklinde açıklanmıştır. Bu araştırmacılara göre, mevcut duygular çalışanların şu anki durumlarıyla bağlantılı, adil ve uygun bir alternatif karşılık beklentisi ile tecrübeleri arasında farklılık algılaması sonucu oluşmaktadır (Sun, 2002: 20-21).

Cornell modelinin temelini oluşturan referans çerçevesi, iş görenin değerlendirme yapmakta faydalandığı kendi iç standartlarıdır. Bireyin iç standartlarının oluşmasında beklentileri, tecrübeleri ve var olan bir uyarıcı etkili olmaktadır. Bu iç standartlarının, değişim eşiğinde belirgin rolü bulunmaktadır. Cornell modelini ortaya atan araştırmacılar, referans modelinden yola çıkarak iş tatmini ölçümüne yönelik işin kendisi, yükselme olanakları, ücret, iş arkadaşları, denetim ve kontrol mekanizmaları unsurlarının yardımıyla İş Tanımlama Ölçeğini geliştirmişlerdir (Toker, 2007: 96). Bu iş tanımlama ölçeği 1987 yılında Smith, Johnson, Tucker, Dachler ve Schneider tarafından yine beş alt boyutta ele alınmış ve pekiştirilmiştir. Bu alt boyutlar, işle ilgili özellikler, ücret ile ilgili özellikler, iş arkadaşlarıyla ilgili özellikler, yöneticilerle ilgili özellikler ve yükselme olanaklarına ilişkin özellikler olarak sayılmıştır (Bakan, vd., 2022: 137).

1.3.2.2. İş Özellikler Teorisi

İş Özellikler Teorisi, çalışanların görevlerinin anlamı ve tanımı, görevlerinin çeşitliliği, görevleriyle ilgili otonomi ve görevleriyle ilgili aldıkları geri bildirimlere yönelik değerlendirmeleri açıklayan bir modeldir (Uçtu, 2023: 180). Başka deyişle, çalışanları amaçlarına götüren davranış ve tutumları üzerinde, işleriyle ilgili karakteristik yapıların etkili olması iş özellikleri yaklaşımı olarak ifade edilmiştir. Yani, işe yönelik tutum ve davranışlarında yapılan işin özellikleri belirleyici rol oynamaktadır (Akın, 2019: 2).

Bu modelin ortaya çıkmasında öncü olan Richard Hackman ve Greg Oldham'a göre, bir çalışanın işiyle ilgili tatmin olmasında belirleyici beş temel unsura ihtiyaç vardır (Hackman, Oldham 1976: 250-279; Robbins ve Judge, 2015: 242). Bu unsurlar;

Beceri/Yetenek Çeşitliliği: İşin yerine getirilmesi esnasında farklı faaliyetleri gerçekleştirilirken, çalışanın çeşitli yeteneklerini kullanabilmesi,

Görevin Tanımı: Çalışanın yapılan işin bir parçasından ya da tamamından sorumlu olması,

Görevin Anlamlılığı ve Önemi: Yerine getirilen işin, diğer kişilerin çalışmaları ya da hayatları üzerinde etkisinin derecesi,

Otonomi/Özerklik: Çalışana yaptığı iş ile ilgili planlama, tasarlama, süreç ve kararlarda yetki ve özgürlük verilmesi,

Geri Bildirim: Yerine getirilen işin sonucu olarak çalışanın performanslarıyla ilgili açık ve doğrudan işi yapana bilgi verilmesi.

Bu özellikler, çalışanlar üzerindeki psikolojik etkilerinden dolayı, çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları üzerinde önemli sonuçlara yol açmaktadır. Bu model, çalışanların verimlilik ve performanslarının artırılmasının, ancak işleri yerine getiren beşerî kaynakların deneyim, bilgi ve yeteneklerine göre yeniden tasarlanmasıyla sağlanabileceğini ileri sürmektedir (Eren, 2004: 606).

Hackman ve Oldham (1976) tarafından, iş özelliklerinin çalışanlarda anlamlılık, sorumluluk duygusu ve sonuçların bilinmesi gibi üç temel psikolojik etkisi ile çalışanların motivasyonlarını yükselttiğini ileri sürmüştür. Çalışanların işinin değerli olduğunu hissettiğinde anlamlılık duygusu gelişmektedir. Öte yandan işinin sonuçlarıyla ilgili kendisini sorumlu bulduğunda sorumluluk duygusu oluşmaktadır. Ve çalışan iş performansına yönelik geri bildirim aldığı anda sonuçları bilmekten memnuniyet duymaktadır (Hackman ve Oldham, 1976; 258).

Çalışanların yaptıkları işi önemli ve anlamlı bulması, işleriyle ilgili geri bildirimler alması, işlerinde özerklik hissetmesi, onların işe yönelik motivasyonlarını, örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. İş özellikler teorisinden hareketle, bu durumların çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş tatminlerinin artmasında etkisi olduğu ileri sürülmüştür (Gürbüz, 2011: 403).

1.3.2.3. Amaç/Değer Teorisi

Locke'ye göre, iş tatmini “*çalışanın işine ve iş deneyimine verdiği değer ile neticelenen hoş veya olumlu duygusal durum*” olarak ifade edilmiştir. Bu iş tatmini tanımı, değer teorisine işaret etmektedir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 349). 1960'larda Edwin Locke tarafından geliştirilen değer teorisine göre, çalışanların değer verdikleri ile gereksinimlerinin karşılaştırılmasından ortaya çıkmıştır. Locke (1970) göre, bir birey ne olursa olsun belirli bir görev üzerinde çalışmaya veya belirli bir faaliyet türüne katılmaya değer verebilir. Yeterliliği, başarı derecesi ve ödülü bu değerden elde etmiştir. Öte yandan, birey herhangi bir görevi yerine getirilmesi noktasında her zaman belirli yeterlilik standartlarına ulaşmaya çalışmaktadır. Başka deyişle, birey bir hedef belirlediğinde bu hedef genellikle “başarılı olmak” ve bu da bireyde tatmin eden bir şey olarak deneyimlenmektedir (Locke, 1976: 486).

Ayrıca, Edwin Locke tarafından ortaya atılmış bu teoriye göre, bireyin motivasyon derecelerinde, belirlediği amaçların önemli rolünün bulunmasıdır. Bu teorinin ana fikri, erişilmesi ve elde edilmesi kolay amaç belirleyen bireyin, erişilmesi güç ve yüksek amacı olan bireye göre motivasyon ve tatmininin düşük olacağıdır. Es geçilmemesi gereken nokta ise, bireylerin belirledikleri amacın erişilebilirliğinin olması gerekmektedir (Eroğlu, 2017: 506-507; Koçel, 2018: 639-656).

Etzioni'ye (1969) göre, bireysel ve örgütsel olarak kavuşulmak istenen durumlar, bireylerin hareket ve davranışları üzerinde önemli rol oynamaktadır. Yani; amaçlar, çalışanların davranışları ve hareketlerinde üzerinde belirleyici olmaktadır. Amaçların iş tatmininin artırılmasında rol oynaması için dört özellikten bahsedilmiştir. Birincisi, amaçlar açık ve belirgin olduğu zaman iş tatmininde olumlu etki yapmaktadır. İkincisi, amaçlar boyun eğme ve rıza göstermeden ziyade benimsenmiş olduğu vakit iş tatminini arttırmaktadır. Üçüncüsü, amaçlar yönetici tarafından tek taraflı tespit edilmemeli, katılımlı olarak belirlenmelidir. Dördüncüsü, amaçlara erişildiğine ilişkin çalışanlara geri dönüş yapılmalı, başka deyişle, amaçlara ne denli ulaşıp

ulaşılmadığına yönelik çalışanlar bilgilendirildiği vakit iş tatmini olumlu etkilenecektir (Eroğlu, 2017: 508).

Değer teorisine göre, bireyin bilinçli ve belirli bir amacının bulunmasının, davranışları üzerinde belirleyici rolü olduğu ileri sürülmektedir. Bu durumda, çalışan değer verdiği şeyi elde edinceye kadar aynı doğrultuda gayret gösterecektir. Çalışanın tatmini, değer verdiği şeyleri elde edince ve ihtiyaçları karşılanınca gerçekleşecektir. Çalışanın değer verdiği, amaçladığı ve arzuladığı şeyleri elde edebildiği oranda işiyle ilgili tatmin duyacaktır (Uçtu: 2023: 181).

Öte yandan, iş performansı çok sayıda dışsal ödüle yol açmaktadır. Bu ödüller maaş artışları, promosyonlar, yeni görev ve sorumluluklar, övgü, tanınma olabilir. Bu ödüller iş tatmini üzerinde olumlu etki etmektedir (Locke 1969: 487).

Burada şu hususlara dikkat çekilmiştir. Bireylerin verilen işlere yönelik ilgi derecesi ve verdiği değer farklı olacağından, performanslarında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Diğer deyişle, işe verilen değer derecesi nitel ve nicel performansta farklılıklara yol açmaktadır. Bununla birlikte, bireylerin farklı görev ve amaçlarının olması da performanslarının kalitesinin değişiklik göstermesinde etkili olmaktadır. İlâveten, çalışanlar verilen ödüllere de aynı derecede ilgi göstermeyebilir. Bu gibi durumlar, çalışanların iş tatminleri ve performansları üzerinde belirleyici rol oynamaktadır (Locke, 1969: 327-328).

İş tatmininin varsayımlarına dayanan değerler, insanların elde etmek istedikleri şeylere (maaş, fırsat, gelişim vs) göre şekillenmektedir. İş faktörleriyle bireyin değerleri uyumlu olmalıdır. Değerler bireyden bireye farklılık göstermektedir. Birey için önemli olan değer karşılanmazsa tatminsizlik oluşturur. Bireyin beklentileri ile işinden elde ettiği deneyimleri uyumlu olmalıdır. Bireyin beklentileri karşılandığı zaman tatmini artarken beklenti karşılanamazsa tatminsizlik artmaktadır. Bu teorinin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde iş tatminini iyileştirmek için iyi bir araç olduğu söylenmiştir (Spector, 1997: 5-15).

1.3.2.4. Dengeli Durum/Eşitlik Teorisi

Dengeli durum teorisi J. Stacy Adams tarafından 1963'te geliştirilen teoriye dayanmaktadır. Bu teoriye göre, her bir iş görenin işine yönelik bir miktar olumlu duyguya sahip olduğu ve belirli oranda sabit/dengeli iş tatmini olduğu ileri sürülmüştür (Koçel, 1993: 380). Çalışanın işine yönelik sahip olduğu olumlu duyguların değişiminde çalışanın kendisi, çalışana verilen görev ve örgütsel durum etki etmektedir. Çalışanın iş

çevresinde yapılan değişiklikler ya da değişimler, çalışanı sabit/dengeli iş duygu durumlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Geçici olan bu olumsuz durum, iş tatminini de olumsuz etkilemektedir. Geçici olan olumsuz durum artışı ya da azalışı, tekrar belirli zaman sonra sabit/dengeli duruma gelmektedir. Başka ifadeyle, çalışanın sabit/dengeli iş tatmini durumunda artış ya da azalış şeklinde bozulma olduğunda bir süre sonra eski durumuna döneceği ileri sürülmektedir (Uçtu, 2023: 181-182).

Eşitlik teorisinin temel fikri, çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele beklentisidir. Bu beklenti motivasyon için önemli bir belirleyici unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. J. Stacy Adams'ın geliştirdiği bu teorisin dayanağı, çalışanın başarısı ve motivasyonu içinde bulunduğu iş ortamı ile yakından ilgili olmasıdır. Adams'ın eşitlik teorisine göre, çalışanlar kendi harcadığı çaba karşılığında aldığı sonuç ile aynı iş ortamında, diğer çalışanların gösterdiği çaba karşılığında elde ettiği sonucu karşılaştırma yoluna gitmektedir. Çalışan yaptığı bu karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algıması durumunda tatminsizlik, eşitlik algılaması durumunda tatmin duymaktadır (Mullins, 2007: 273-293; Robbins ve Judge, 2009: 206-234; Eroğlu, 2017: 502).

Yöneticiler, çalışanların iş tatminlerini iyileştirmek adına, onların işleriyle ilgili değişiklikler yapmaktadır. Bu değişikliklerin, çalışanların iş tatminlerinin kalıcı mı geçici mi olduğunu belirlemede yardımcı olacağı aktarılmaktadır. Bazı araştırmacılar bu değişikliklerin, geçici süre iş tatminlerini yükselttiğini daha sonra ise, eski düzeyine geldiğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra, işle ilgili yapılan kısmi yüzeysel değişiklikler ise kalıcı iş tatminine yol açtığı ileri sürülmüştür (Demir, 2005: 186-187).

1.3.2.5. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı iki temel varsayım üzerine kurulmuştur. Bu varsayımlardan ilki, birey çeşitli ihtiyaçlarını gidermek için birtakım davranışları farklı biçimlerde göstermektedir. Yani, birey belirli davranışları, sahip olduğu ihtiyaçlarını giderme yönünde sergilemektedir. Bu durum, ihtiyaçların insan davranışları üzerinde etkili olan önemli bir faktör olduğunun kanıtıdır. Varsayımlardan ikincisi, ihtiyaçların belirli bir sırası olduğu ve bu sıralamanın hiyerarşik bir yapısı olduğudur. Dolayısıyla, üst kademe ihtiyaçlara geçebilmek için önce alt kademede bulunan ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. İhtiyaçların bireyi davranışa itmesi özelliği, onu ne kadar tatmin edebildiğiyle ilgili olduğu ileri sürülmektedir. Başka bir deyişle, bireyin, alt kademede bulunan ihtiyaçlarının karşılanması ile üst kademe ihtiyaçlara geçebildiği ve bu ihtiyaçların karşılanabilme

oranı, bireyin tatmin derecesinde etkisi olmaktadır (Luthans, 1992: 157; Robbins ve Judge, 2009: 2006-234; Demir, 2016: 22-24; Eroğlu, 2017: 471-472; Koçel, 2018: 643).

Maslow insan ihtiyaçlarının psikolojik açıdan beş aşamadan oluştuğunu ifade etmiştir (McFarlin ve Sweeney, 2002; Robbins ve Judge, 2015; Koçel, 2018: 643-644).

Fizyolojik İhtiyaçlar; gıda (yiyecek, içecek), barınma, ısınma, cinsellik, acının giderilmesi vb.,

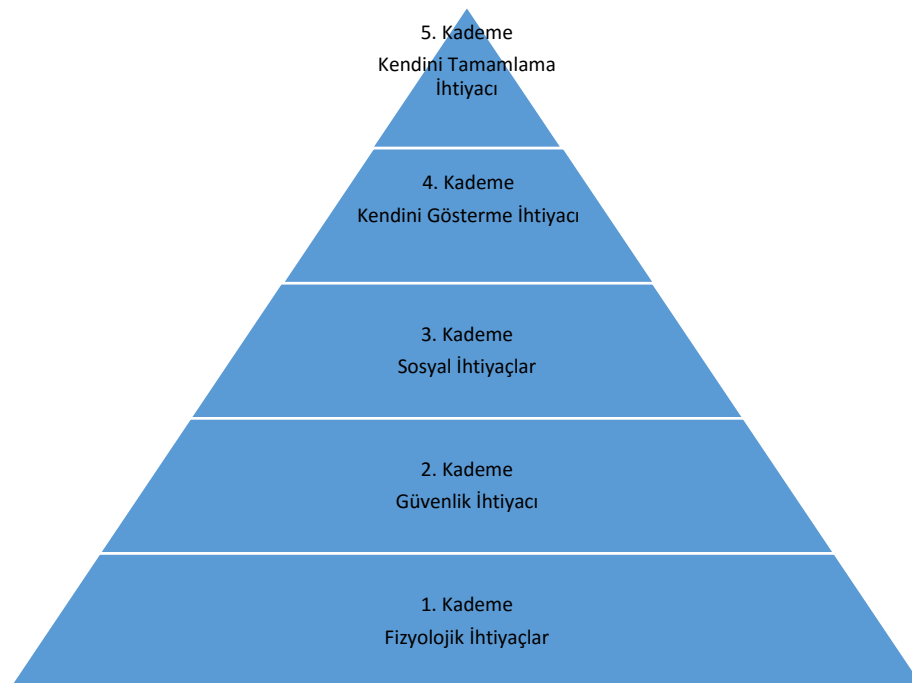
Güvenlik İhtiyaçları; korunma, gelir elde edilmesi ve muhafazası, sigorta gibi,

Sosyal İhtiyaçlar; toplumsal çevrede kabul görme, sevilme, bir grubun parçası olma ve grupta söz sahibi olma, çevresinde söz sahibi olma gibi,

Kendini Gösterme İhtiyacı; başkaları tarafından tanınma, saygı görme, statü sahibi olma, özel yetenek ve başarılarının bilinmesi,

Kendini Tamamlama İhtiyacı; sahip olduğu tüm potansiyelini kullanabildiği, öz benliğinin tatmin olduğu aşama.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi birçok kaynakta Şekil 2'deki gibi gösterilmiştir.



Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Koçel, 2018: 643)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, herkesin, bu ihtiyaçlarla aynı şiddette ve aynı şekilde motive edilmesi, tatmin edilmesi mümkün değildir. Bu modele göre, bireyler farklı aşamalardaki ihtiyaçlarınca, davranışlara sevk edilmektedir (Demir, 2016: 23).

Maslow'a göre, bu ihtiyaçların tamamen karşılanabilmesi söz konusu olmadığı gibi, bolluk dönemlerde bile genellikle alt ihtiyaçların kısmen giderilebildiği öngörülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2016: 282).

1.3.2.6. Douglas McGregor Çift-Faktör Teorisi

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen çift-faktör teorisinin çıkışı, 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapılan “*işinizde kendinizi oldukça iyi ne zaman hissettiniz ve ne zaman oldukça kötü hissettiniz?*” şeklinde sorulan basit bir soruya verilen cevapların incelenmesi ile olmuştur. Bu araştırma sonuçlarına göre, katılımcılar kendilerini en iyi hissettikleri ve işlerinden en çok tatmin oldukları durumda işleriyle doğrudan ilgisi bulunan işin kendisi, sorumluluk ve başarıma gibi kavramları kullanmayı tercih ettikleri anlaşılmıştır. Öte yandan, katılımcılar, kötü hissettikleri ve tatminsizlik yaşadıkları durumlarda, işin dışında tutulan çalışma koşulları, ücret, ceza vb. kavramlar kullanmayı tercih ettikleri anlaşılmıştır (Eroğlu, 2017: 472-473; Koçel, 2018: 645-646).

Frederick Herzberg, ilk grupta bulunan ve işle doğrudan ilgisi bulunan işin kendisi, sorumluluk, statü, ilerleme, tanınma ve başarıma gibi faktörleri “motive edici faktörler” olarak kabul etmiştir. Motive edici faktörlerin varlığı bireyin motive olmasını ve işlerinden tatmin olmasını sağlarken, bu faktörlerin yokluğu da bireyde motivasyon kaybı ve tatminsizliğe yol açmaktadır (Sweeney and McFarlin, 2002: 88-96).

İkinci grupta ele alınan çalışma koşulları, maaş, ücret, uygulanan ceza sistemi ve iş güvenliği gibi faktörler de “hijyen faktörleri” olarak ifade edilmiştir. Bu faktörler bireyleri motive edecek özelliklere sahip değildir. Bu faktörlerin varlığı bireyi motive etmekten ziyade motivasyon için uygun ortamın oluşmasına yardımcı olmaktadır. Ancak, bu faktörlerin eksikliği ise, bireyde motivasyon kaybına neden olmaktadır. Başka bir ifadeyle, hijyen faktörleri bireyin motive olması için ihtiyaç duyulan ortama hazırlar, ancak motive edici unsurlar olursa bireylerin motivasyonu sağlanmaktadır (Mullins, 2007: 261-262; Robbins and Judge, 2009: 206-234).

1.3.2.7. David McClelland Başarıma İhtiyacı Yaklaşımı

Başarıma ihtiyacı teorisine göre, bireyi davranışa sevk eden ihtiyaçlar üç grupta ele alınmıştır (Luthans, 2008: 168-198; Ünlü, 2013: 5-6; Demir, 2016: 25; Eroğlu, 2017: 477-482; Koçel, 2018: 646-647). Bu ihtiyaçlar;

1. İlişki Kurma İhtiyacı (affiliation needs)
2. Güç Kazanma İhtiyacı (power needs)

3. Başarma İhtiyacı (achievement needs)

İlişki kurma ihtiyacı, bireyin diğer bireylerle ilişki kurması, bir gruba katılması ve diğer bireylerle sosyal ilişkilerini geliştirmesini ifade etmektedir.

Güç kazanma ihtiyacının bireyde yüksek olması, o kişinin otorite ve güç kaynaklarını genişletme, diğer kişileri etkileme ve sahip olduğu güçleri elinde tutma gibi davranışlara yönelteceği belirtilmektedir (Demir, 2016: 25).

Başarma ihtiyacı yüksek olan kişi ise, elde edilmesi zor ve çok çaba gerektiren anlamlı amaçları tercih edeceği ve bu seçtiği amaçlara ulaşabilmek için gereksinimi olan yetenek ve bilgiye ulaşabilecek ve kullanabilecek davranışları sergileyeceği ileri sürülmüştür.

Bu teoriye göre, yüksek başarma ihtiyacına sahip olan çalışan motivasyon için gereken ortamı bulacağı, sahip olduğu yetenek ve bilgi gibi donanımları işine enerjik bir şekilde kullanacağı ileri sürülmüştür. Bu enerjinin yüksek olması iş tatminini de olumlu etkilemektedir (Ünlü, 2013: 5-6).

1.3.2.8. Clayton Alderfer ERG Yaklaşımı

ERG yaklaşımı modeli Clayton Alderfer tarafından literatüre kazandırılmış ve Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının basite indirgenmiş hali olarak görülmektedir (Eren, 2010: 511; Koçel, 2018: 647;).

ERG yaklaşımına göre, ihtiyaçlar üç grupta toplanmış ve bu yaklaşım adını, bu ihtiyaçların İngilizce ilk harflerinin birleşimiyle almıştır.

ERG yaklaşımının kategorileri ise şu şekildedir:

- a) Var Olma (Existence) İhtiyacı,
- b) Aidiyet-İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı,
- c) Gelişme (Growth) İhtiyacı.

ERG yaklaşımından anlaşılacağı üzere, bireyleri davranışa sevk eden ihtiyaçlar var olma ihtiyacı, bir gruba aidiyet duyma ve bir gruba sosyal ilişki kurma ihtiyacı ile bireyin gelişme ihtiyaçlarıdır. Bireyin, işiyle ilgili kararlarda söz sahibi olması, işine yönelik aidiyet hissetmesi, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabilmesi ve işinde kendini geliştirebildiğine inanması iş tatmininin olumlu olmasına, bunun aksi durumlarında ise, işiyle ilgili tatminsizlik yaşamasına neden olacaktır.

1.3.2.9. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Kuramı

Davranış şartlandırması klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki farklı türü vardır. İlki, klasik şartlandırma davranışların harekete geçmesi belirli uyarılar tarafından gerçekleşmektedir. Başka bir ifadeyle, klasik şartlandırmanın odağında, uyarıların davranışlar üzerinde etkisi olduğu öne sürülmektedir. Motivasyon teorisi olarak alınan ikinci kavram sonuçsal şartlandırmanın merkezinde ise, davranışların, karşılaşılan sonuçlara göre şartlandırıldığıdır. Bu kavramı biraz açmak gerekirse, çalışanlar, sergiledikleri davranışlara göre birtakım sonuçlarla karşılaşmaktadır. Yöneticiler, çalışanların davranışlarına göre bir karşılık göstermektedir. Dolayısıyla, çalışan, yöneticinin verdiği karşılığa göre aynı davranışını tekrar etmeye ya da tekrar etmemeye yönelmektedir. Örneğin, bir çalışan işe geç gitme davranışını tekrarlaması durumunda yüksek ihtimal yöneticisi tarafından, karşılığında uyarılma, cezalandırılma, görmezden gelinme, hoş görülmesi gibi sonuçlar sergileyebilmektedir. Bu sonuçlar çalışanın davranışlarını sürdürüp sürdürmemesinde etkili olmaktadır (Greenberg, 1990: 260-263; Eren, 2010: 430; Koçel, 2018: 648-650).

Bu örnek mekanizmadan hareketle birey, sergilediği davranışların sonuçlarını “haz verici, memnun edici” bulması durumunda aynı davranışı sergilemeye devam edecektir. Öte yandan, birey gösterdiği davranışlar sonucu karşılaştığı durumları, “üzücü, hoşlanılmayan, acı verici” bulursa aynı davranışları göstermeme eğilimine girmektedir (Demir, 2016: 26-27).

Sonuçsal şartlandırmayı motivasyon aracı açısından ele alırsak, personelin davranışları örgütsel açıdan arzu edilen bir davranışsa yöneticiler, davranışların tekrar edilmesini istemekte ve ödüllendirme yöntemlerine başvurulmaktadır. Personel davranışları, örgütsel açıdan istenmeyen bir durumsa çalışanların aynı davranışı sergilememesi için cezalandırma yöntemlerine gidilmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 218-219).

1.3.2.10. Bekleyiş Teorileri

Motivasyon konusunda gittikçe önemi artan teorilerden birisi beklenti (bekleyiş) teorisi. Bekleyiş teorileri, Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisi ile E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilen beklenti teorileri olmak üzere iki farklı alt teorinin birleşmesinden oluşmaktadır (Greenberg, 1990: 260-263; Eren, 2010: 430; Koçel, 2018: 650).

1.3.2.10.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Bu modele göre, bir kişinin bir iş için çaba göstermesi iki faktöre bağlıdır (Barutçugil, 2004: 191-192; Mullins, 2007: 266; Ünlü, 2012: 12; Koçel, 2018: 650-652). Bunlar;

1. Kişinin ödülü arzu etmesi (valens),
2. Ödüllendirilme olasılığı (bekleyiş)

Dolayısıyla, (Motivasyon=Valens X Bekleyiş) olarak formüle edilmektedir.

Bu modelin dayanağı üç kavram üzerinedir. Birincisi, Valens olarak isimlendirilen ve bir kişinin çaba göstererek erişebileceği ödül arzu etme derecesini göstermektedir. Bu ödül farklı bireyler tarafından aynı derecede arzu edilmeyebilmektedir. Bu durumun altında yatan neden, insan ihtiyaçlarının birbirinden farklı olmasıdır. Dolayısıyla, bir ödüle bazı insanlar hiç değer vermezken, aynı ödülü başka insanlar oldukça çok arzu etmektedir. Ödüle değer veren çalışanlar, iş için gayret sarf etmekte ve kolay motive olurken, ödülü önemsemeyen çalışanlar, işlerine yönelik ekstra gayret sergilememekte ve ödül bir motive aracı olmamaktadır. İkincisi, bekleyiş: bireyin algıladığı olasılık ile ilgilidir. Algılanan bu olasılık, sarf edilen çabanın karşılığının bir ödüllendirme olacağıdır. Kişi, gösterdiği çabanın karşılığını aldığına inanıyorsa, daha fazla çaba sarf etmektedir. Bu durumda, kişinin hem valens ve bekleyişi yüksek olursa o kişi daha çok motive olacaktır. Üçüncü kavram ise, araçsallık kavramıdır. Araçsallık kavramının değiştiği, kişi sarf ettiği gayret ile belirli bir performans göstermektedir. Bu performansın sonucu olarak bir ödüllendirme alması durumunda seviye olarak daha çok performans sergileyecektir (Vroom, 1966: 212-225). Bu durumda eğer bir kişi gösterdiği çaba sonucu bir performans ile sonuçlanacağına inanıyor, bu performansın da bir ödülle sonuçlanacağı inanıyorsa ikinci derece sonuçlar için motive olmaktadır (Greenberg, 1990: 260).

1.3.2.10.2. Lawler-Porter Bekleyiş Teorisi

Vroom'un modeline dayanan bu teoriye göre, benzerlik bireyin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Vroom'un modelinden farklı kısmı, bireyin motivasyonunun yüksek olması (yüksek çaba sarf etmesi), yüksek bir performans ile sonuçlanacağı anlamına gelmemektedir (Porter ve Lawler, 1968: 382-385). Burada ilave iki değişkenin önemi vurgulanmaktadır (Greenberg, 1990: 260-263).

İlki, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Organizasyonlar çalışanlarına verim alabilmek için çeşitli rol yüklemektedir. Birey de bu rol anlayışına sahip olması

gerekmektedir. Organizasyonun, çalışanına yüklediği rol ile çalışanın algıladığı rol uyumlu olması gerekmektedir. Aksi durumda, rol çatışması ile karşılaşılabilir (Ünlü, 2010: 12). Rol çatışması durumunda bireyin performansı olumsuz etkilenmektedir. Şayet, birey içinde bulunduğu organizasyonda sahip olduğu rolü kapsamlı ve kendisi için anlamlı bulursa, yüksek riskli görevleri göze alma, yüksek özgüvene sahip olma, liderlik özelliğine sahip olma, cesaretli davranma vb. özellikler göstermektedir. Bu durum çalışanın motive olmasını ve iş tatminini olumlu etkilemektedir (Porter ve Lawler, 1968: 384).

İkincisi, bireyin sahip olduğu bilgi ve yetenek değişkenleri ile uyumlu görevde olması performans ve verimlilik üzerinde olumlu etki etmektedir. Verilen işle ilgili herhangi bir bilgi ve yetenekten yoksun birey ne kadar gayret gösterirse göstereceği yeterli performans sergileyemeyecektir. Örneğin, muhasebe bilgisinden yoksun bir birey çok çaba sarf etse de bilanço düzenlemekte sıkıntı yaşayacaktır (Koçel, 2018: 652-653).

Organizasyonlarda çalışanlar genellikle kendi gösterdikleri performansı diğerlerinin performansları ile kıyaslamakta ve gösterdikleri performansın ödüllendirme sisteminde bir anlayış sahibi olmaktadır. Dolayısıyla, kişi sergilediği performansına göre eşit ücret alması gerektiği inancındadır. Bu eşit ücret alma inancı “beklediği ödül” diğer bir ifadeyle “algılanan ödül” ifade etmektedir. Bireyin beklediği ödül ile fiilen aldığı ödül arasında uçurum varsa, tatmini düşük olacaktır; aksine, bireyin fiilen aldığı ödül ile beklediği ödül arasında büyük bir farklılık yoksa iş tatmininin yüksek olacağı belirtilmiştir (Ünlü, 2013: 13; Demir, 2016: 28).

1.3.3. İş Tatminine Etki Eden Unsurlar

İş tatmini ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar gözden geçirildiğinde iş tatminini etkileyen oldukça fazla unsurla karşılaşmıştır. İş tatminini etkileyen unsurlar genellikle bireysel etkenler ve örgütsel etkenler olarak iki kısımda ele alındığı görülmüştür (Heller, Judge ve Watson, 2002; Kök, 2006; Uçtu, 2023).

Mullins (1996) tarafından, iş tatminini etkileyen faktörler geniş bir şekilde aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır (Özpehlivan, 2018: 48).

Bireysel faktörler: kişilik, yetenek, medeni durum, iş uyumu, yaş ve eğitim gibi,

Sosyal faktörler: ekip çalışmaları ve ilkeleri, çalışma arkadaşları ve ilişkileri, informel gruplar, etkileşim fırsatları,

Kültürel faktörler: inançlar, değerler ve kişisel tutumlar,

Örgütsel faktörler: örgüt prosedürler, örgütsel politikalar, kurumsal yapı, örgütsel hacim, teknoloji, örgütsel organizasyon, işçi normları, çalışma koşulları, yöneticilerin liderlik ve vasıfları, yönetim türleri,

Çevresel faktörler: teknik, idari, yasal, ekonomik ve sosyal faktörler.

Bu çalışmada iş tatmini etkileyen bazı faktörler kısaca açıklanmıştır.

1.3.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler daha çok kişinin karakteristik yapısı ve kişisel özellikleri ile ilgilidir. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler, cinsiyet, medeni hal, yaş, ücret, iş deneyimi, eğitim seviyesi, kişilik ve işinde geçirdiği süre olarak verilmiştir (Kuzulugil, 2012: 131). Bazı çalışmalarda ücret örgütsel faktör olarak da ele alınmıştır (Wang, 2023: 2). Bu çalışmada ücret faktörü örgütsel faktör olarak ele alınmıştır.

Eğitim: Bireyler yaptıkları işte, aldıkları eğitim ve sahip oldukları donanım ile işletmelere katkı sağlamaktadır (Şimşir ve Seyran, 2020: 30). Eğitim düzeyleri yüksek çalışanların, işiyle ilgili beklentilerinin fazla olduğu ileri sürülmüştür. Bunun yanı sıra, çalışanlar iş hayatlarında statü kazanma, sosyal ilişkilerini geliştirme, yüksek makamlara gelme gibi iyi olanaklar bulunan işletmelerde çalışmak isterler (Gürkan, vd., 2017: 149). İnsanların eğitimleri olaylara ve hayata bakış biçimlerinde etkili olmaktadır. Eğitim seviyesinin yükselmesi ile birlikte kişinin; diğer kişilerin davranışları, değerleri, sosyal ihtiyaçları gibi önemsendiği şeylere hassasiyetini arttırdığı belirtilmiştir (İbicioğlu, 2011: 251). Öte yandan, eğitim düzeyinin iş tatmini üzerinde etkisinin yönü net olarak tespit edilememiştir. Koç vd., (2009) çalışmasına göre, eğitim düzeyi arttıkça iş tatmininin yükseldiği ileri sürülmüştür. Toker (2007) çalışmasına göre, düşük derecede eğitilmiş çalışanların yüksek eğitilmiş çalışanlardan daha çok iş tatmini yaşadıkları sonucuna varmıştır (Toker, 2007: 13). Ayrıca yüksek bilgiye sahip çalışanların farkındalıklarının artmasının iş tatminine olumsuz etki ettiği ileri sürülmüştür. Yani, birey ihtiyaçlarının farkına varıp bunu karşılayamaması iş tatminlerini negatif yönde etkilemektedir (İbicioğlu, 2011: 251).

Yaş: Bu faktör, çalışanların iş tatminleri için önemli bir unsur olarak görülmektedir. Yaşlı bireyler işleriyle ilgili istikrar arayışında iken, genç bireylerin daha çok aksiyon aradıkları kabul gören bir durumdur (İbicioğlu, 2020: 251).

Yeni işe başlayan kişinin işiyle ilgili beklentilerinin daha yüksek olması onun işine uyum sağlamasında zorluk yaşamasına neden olabilmektedir. Oysaki deneyim

sahibi olan ya da uzun süredir aynı işte çalışanlar bu zorluğu daha kolay aşabilmektedir. Yani, deneyim sahibi çalışanlar, yeni başlayanlara göre hem uyumlu hem iş tatminleri daha üst düzeyde olmaktadır (Çalık ve Akkuş, 2022: 249).

Bireylerin yaşları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin farklı yönlerde olabileceği ileri sürülmüştür. Birincisi, bireylerin yaşları ilerledikçe daha çok hoşlanacağı işlere zaman ayırmaları ve bunun sonucu iş tatminlerinin yüksek olacağıdır. İkincisi, yaş ile iş tatmini arasında paralel ilişki olmayabileceğidir. Başka bir ifadeyle, bireyler işe girdikleri genç yaşlarda heyecanlı ve kariyer istekli olmaları iş tatminlerini pozitif etkilerken, orta yaşlarda beklentilerin değişmesi ile düşük tatmin, ileri yaşlarda, kariyerlerinin sonuna doğru ise, daha mantıklı beklentiler içinde olmaları ile yine artan bir iş tatmini hissetmektedir. Üçüncü bir izlenim ise, çalışanların tatmin düzeyi ters bir “U” şeklinde belirli bir noktaya kadar artarken yaş ilerledikçe tekrar düşüşe geçmektedir (Kaya, 2013; 10; Özpehlivan, 2018: 49).

Cinsiyet: Bireylerin cinsiyet farklılıklarının doğası gereği olaylara ve nesnelere bakış açıları birbirinden farklı olmaktadır. Bu farklılıklara, içinde yetişilen kültürde ilave edildiğinde kadın ve erkek çalışanların olayları algılamaları oldukça farklı olmaktadır. Bu durum, cinsiyete göre iş tatmininde belirgin değişikliklerle karşılaşmamıza neden olmaktadır (İbicioğlu, 2011: 248). Kadın çalışanlarla, erkek çalışanların ihtiyaçlarının farklı olması da iş tatminlerinin benzerlik göstermemesinde rolü olmaktadır (Baskındağlı, 2022: 106). Genel olarak, erkek çalışanların iş tatminlerinde ücret, terfi, iş güvenliği rolü daha çok öne çıkmaktadır. Kadın çalışanların iş tatminlerinde ise, huzurlu iş ortamı, uygun mesai saatleri, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, işin kendisi gibi etkenler önemli rol oynamaktadır (Clark, 1997: 351). Erkek çalışanlar işleriyle ilgili heyecan ve yükselme olanaklarını önemserken, kadın çalışanlar, sakin ve istikrarlı bir ortam arzusundadır (Toker, 2007: 103).

Hizmet Süresi: Çalışanın işinde geçirdiği zaman hizmet süresi olarak ifade edilmektedir. Çalışanın örgütüne verdiği hizmetin süresi ile iş tatmini arasında doğrusal yönlü ilişki olduğu belirtilmektedir (Keser, 2005: 115; Kaya, 2013: 14).

Çalışanın işinde geçirdiği sürenin uzun olması çalışana işiyle ilgili birtakım avantajlar sağlamaktadır. Çalışanın işinde daha pratik olması, işinde uzmanlaşması, işiyle bütünleşmesi, olası sorunları daha kolay çözebilmesi, güç ve söz sahibi olması gibi avantajlara sahip olmaktadır. Bu avantajlar çalışanın iş tatminini olumlu yönde arttıracaktır (Sosyal ve Tan, 2013: 47).

Çalışan işinde geçirdiği süre arttıkça örgüt tarafından daha fazla imkânların sunulması, ihtiyaçlarının karşılanması ona örgütüyle bütünleşmesini sağlamak ve iş tatmininde artı yönlü etkilemektedir (Kaya, 2013: 14).

Çalışanın hizmet süresine paralel olarak yaşının da ilerlemesi çalışanın iş tatminini artış yönünde etkileyecektir. Dolayısıyla, çalışanın işinde geçirdiği süre uzadıkça işine alışması ve alternatif işe yönelmenin zorluğu ve maliyeti göze alındığında iş tatminini etkilemektedir. Yapılan çalışmalar hizmet süresi arttıkça iş tatmininin olumlu yönde arttığını göstermiştir (Çakır, 2006: 114).

1.3.3.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler çalışma koşulları, ücret sistemi, iş güvenliği, örgüt iklimi, meslek sağlığı, çalışma saatleri vs. verilmiştir (İpşirli ve Namal, 2023: 205-223).

Çalışma Koşulları: Çalışan bireyin işini istenilen şekilde yerine getirebilmesi için, içinde bulunduğu örgüt ona sağlıklı fiziki, sosyal, psikolojik ve ekonomik koşulları sağlaması gerekmektedir. Çalışma yaşamında iş güvenliği, sağlık hizmeti, tatmin edici bir ücret, sosyal yardım, sessiz ortam, ısı, aydınlatma, çalışma ve dinlenme saatleri, izinler, hiyerarşik ilişki, çalışma arkadaşları ve diğer insanlarla sosyal ilişkiler tümüyle çalışma koşulları içinde değerlendirilmektedir (Eroğlu, 1998: 325-326). Çalışanların çalışma koşulu için uygun ortam yaratıldığında iş tatminleri olumlu etkilenmektedir. Şayet çalışma koşulları uygun olmayan bir ortam da çalışandan yüksek performans beklemek mümkün olmadığı gibi iş çevresinin dışında sosyal hayatlarına da olumsuz yansımaları olmaktadır. Çalışma koşullarının zor olduğu, iş güvencesinin olmadığı örgütlerde birey iş tatminsizliği yaşamakta ve örgütsel bağlılığı düşük olmaktadır (Keser, 2005: 77-96).

Uzun çalışma saatleri ve sağlıksız çalışma ortamları, çalışanların psikolojik olarak yıpranmalarına, mental zorluklar yaşamalarına, strese ve depresyona girmelerine neden olmaktadır. Çalışan üzerinde negatif etkisi olan bu durumlar, çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açtığı belirtilmiştir (Clark, 1998: 10).

İşin Kendisi: Çalışanın yaptığı işi sevmesi oldukça önemlidir. Çalışanın yapmaktan hoşnut olmadığı işten tatmin duyması beklenemez. İnsanlar yaptıkları işin kendilerine olan katkısının yüksek olduğunu düşünürse o işi sevmektedir. Sevdiği işi yapan kişiler işlerini benimserler ve verilen görevi heyecanla ve memnuniyetle yerine getirmektedir. Birey tarafından yapılan işin ilginç bulunması, işin kendisine fırsat

sunması, yeni bir şeyler öğrenmesine katkı sağlaması ve sorumluluk üstlenme olanağı vermesi gibi faktörler önemsenmektedir. Birey, önemli bulduğu bu faktörleri yerine getirmesi, bireyin kendini iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır. Yapılan işe birey tarafından yüklenen anlam, o bireyin iş tatminini olumlu yönde etki etmektedir (Lawler ve Porter, 1967: 128; Luthans, 1973; 121-122; Şimşir ve Seyran, 2020: 29). Çalışanın, işin niteliklerinin kendi yeteneklerini göstermesine yardımcı olması, bağımsızlık hissettirmesi, işin heyecan verici, zevkli olması gibi etkenlerde iş tatminlerini arttırmaktadır (Baskındağlı, 2020: 109).

Örgüt İklimi ve Yönetim Tarzı: İçinde bulunulan organizasyonda sergilenen tutum ve davranışlar, arkadaşlık ilişkileri ve ortamı örgüt iklimi olarak ifade edilmektedir (Halis ve Uğurlu, 2008: 103-104). Örgüt ikliminin olumlu olması çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkilerinin güçlü olması ve iletişimde iyi olması anlamına gelmektedir. Örgüt ikliminin iyi olduğu durumda, çalışanların gerilim ve stresleri az, çalışanlar arasında dostluk ilişkileri gelişmiş seviyede olmaktadır. Gerilimli ve stresli ortamlar insanlar için istenmeyen ortamlardır. Diğer taraftan, örgüt iklimi rahat, stressiz ve gerilimsiz olduğu ortamlarda çalışanların iş tatminleri pozitif yönde olmaktadır (Hackman ve Oldham, 1974; 255-256).

Örgütün çalışanlara kendi yeteneklerini sergileme, geliştirme veya yeni bir şeyler öğrenme fırsatı sunması, örgütün başarısında katkısı olduğu gibi çalışanları da pozitif olarak etkilemektedir. Örgütlerin sunduğu eğitim ve fırsatlar çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyete pozitif etki etmektedir (Elangovan, vd., 2023: 44).

Motive edici bir unsur olan ücretin yetersiz olduğu iş sahalarında bile yönetim tarzı ve yöneticinin iyi olması çalışanların iş tatminlerini arttırıcı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4). Organizasyonlarda demokratik yönetim ve otoriter yönetim tarzları gibi yönetim tarzlarının çalışanların iş tatminleri üzerinde doğrudan etkisinin olduğu ileri sürülmektedir (İbicioğlu, 2011: 250; Özpehlivan, 2018: 56-57). Bireyin yerine getirdiği işiyle ilgili kararlara katılım sağlaması, işinde söz sahibi olması, yetki kullanabilmesi örgütünü demokratik bulmasına sebep olmaktadır. Öte yandan, örgütünde insiyatif kullanamadığı, kararlara katılım sağlayamadığı baskıcı durumlarda huzursuzluk ve stresle karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla, baskıcı yönetim tarzlarında iş tatminsizliği artarken, demokratik yönetim tarzlarında iş tatmini artmaktadır (Luthans, 1973: 121-122; Feldman ve Hugh, 1986: 196;).

Yöneticilerin çalışanlarına saygı duyması, ihtiyaçlarını gidermede yardımcı olması, diğer çalışanlarla ilişkilerini desteklemesi ve bu ilişkilere katkıda bulunması

çalışanların iş tatminini arttırmaktadır. Aksi durumda ise, çalışanlar tatminsizlik yaşayacak ve alternatif yerler ve ortamlar arayacaktır (Erdil, vd. 2004: 19).

Ücret: Bu unsur, çalışanlar için hem rekabet biçimi hem de performans için bir ödül düzenlemesidir. Ücretler çalışanların performansının gelişmesinde ve iş tatmininde önemli rol oynamaktadır (Wang, 2023: 2). Çalışanlar aldığı ücretle kişisel ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Çalışanlar aldıkları ücret karşılığında kişisel ihtiyaçlarını karşılayabildiği zaman iş performanslarına olumlu etki etmektedir (İpşirli ve Namal, 2023: 210). Ücretler genellikle dışsal bir ödül olması nedeniyle çalışanlarca yetersiz bulunması durumunda, iş tatminsizliğine, grevlere, iş yavaşlatmaya, devamsızlığa ve iş bırakmaya neden olmaktadır. Bu olumsuzluklara sebep olmamak için örgütlerin iyi bir ücret politikası olmalıdır. Yani, örgütler çalışanlarının iş performansı ve iş kayıplarını minimize edebilecek ücret belirlemelidir. Çalışanlara ücret düzenlemesi yaparken adil ve eşitlikçi bir ücret belirlenmesi de iş tatmini için önem arz etmektedir (Yıldırım ve Demirel, 2015: 135).

Bireyler örgütlere harcadıkları zaman ve emeğin karşılığında ücret almaktadır. Bu aldıkları ücretle ihtiyaçlarını karşılarlar. İşletmeler için çıktı, çalışanlar için girdi olan ücretin, çalışanın iş tatmini üzerinde çok büyük bir etkisi bulunmaktadır (Wang, 2023: 2). Özellikle, alım etkisinde rolü bulunan ücret, günümüzde alım gücünde oluşan gerileme ile birlikte iş tatmini üzerinde konumu daha belirginleşmiştir. Ücretin belirlenmesi oldukça hassasiyet gerektirmektedir. Ücret belirlenirken en çok dikkat gerektiren noktalardan biri çalışanın yerine getirdiği işin, tam karşılığının çalışana verilmesinin sağlanmasıdır. Bir diğer husus, çalışanlara ücret verirken eşit işe eşit ücret politikasıyla çalışanlar arasında adaletli ve eşit olmaya özen gösterilmesi gerekmektedir (Mullins, 2007: 273-293). Çalışana verilen ücretin, çalışanın gereksinim ve isteklerini gidermeye yetip yetmeyeceği iş tatmini üzerinde doğrudan belirleyici olmaktadır. Ücretin getirdiği tatmin yalnızca iş tatminini değil, aynı zamanda çalışanın iş performansını da arttırmaktadır (Şimşir ve Seyran, 2020: 28-29).

İletişim ve Arkadaş Ortamı: Örgütlerde yöneticiler tarafından çalışanlara bilginin iletmesi yönetsel olarak önemli olup, bu eylem iyi bir iletişim gerektirir. Çalışanlar kendilerinden yapılması beklenenleri, nasıl yapılacağını, birlikte çalıştıkları iş arkadaşları ve yöneticilerinin kendileriyle ilgili düşüncelerini iletişim sayesinde öğrenmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların birbirleriyle olan iletişimleri de onların olumlu tutum ve davranış sergilemelerinde belirgin rolü olduğu söylenmiştir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3). İletişimin eksik olması belirsizliğe sebep vermektedir. Bu

belirsizlik ise stres artışına ve iş tatmininin azalmasına, örgütsel verim ve performansın olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır. Bu tür olumsuzluklar yaşanmaması için çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim yollarının açık olması gerekmektedir (Çalık ve Akkuş, 2022: 150-151). İş yaşamında sosyal ilişkilerin ve iletişimin olumlu olması çalışanların tatminlerinin artıracığı, böylelikle verimliliklerine katkı yapacağı belirtilmiştir (Hodson, 1997: 426).

Çalışanın içinde bulunduğu arkadaş ortamı iş tatminine etki etmektedir. Günlük yaşamının büyük kısmını iş ortamında geçiren birey, kendisiyle birlikte uyumlu arkadaşlarıyla sosyalleşmektedir. Çalışanın iş yaşamında sosyalleştiği arkadaşlarının başarılı ve saygın bir grup olması, yine birlikte çalıştığı arkadaşlarından destek görmesi çalışanın iş tatminini olumlu etkilemektedir (Erdil, vd. 2004: 20). Benzer durumda, çalışanların vaktinin çoğunu birlikte geçirdiği iş arkadaşları ile samimi ve dostane ilişkiler kurması aralarında iş birliği ve dayanışma ortamını geliştirecektir. Böyle bir dayanışma ve iş birliği ortamı ise çalışanların iş tatminini arttırmaktadır (Luthans, 1973: 114).

Çalışma grupları uyumsuz olanlar ya da tek başına çalışanlar kendilerini sosyal açıdan yalnız hissederler. Çalışma ortamında yalnız kalan çalışanların iş tatminleri düşük olmaktadır. Ayrıca, başkalarıyla sosyal ilişki kurmakta sıkıntı yaşayan çalışanlar yalnızlığa itilmektedir. Yalnızlığa itilen çalışanlar ve de uyumsuz ortamda çalışanlar iş tatminsizliği duymakta ve işlerinden ayrılma eğiliminde olmaktadır (Feldman, Hugh, 1986: 197).

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri, örnekleme, veri toplama tekniği ve araçları ile araştırma bulgularına değinilecektir.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

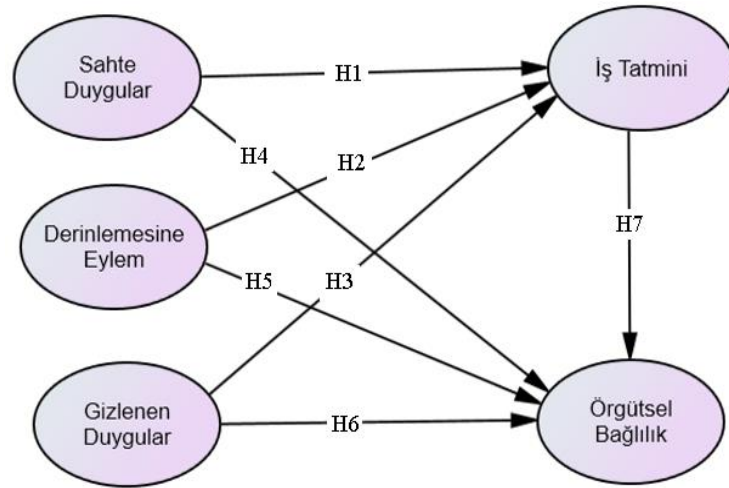
Hochschild (1983) duygusal emek gerektiren mesleklerle ilgili üç temel özellikten söz etmektedir. Buna göre söz konusu mesleklerde; çalışanlar müşterileri ile yüz yüze veya sesli olarak etkileşimde bulunurlar, müşterilere duygusal durum oluştururlar ve çalışanlar duygusal olarak davranışlarını kontrol altında tutabilirler (Çelik ve Topsakal, 2016: 203). Bu özellikler genel olarak hizmet sektöründeki meslek gruplarıyla örtüşmektedir. GSYH'ya yaptığı katkının %70'lerin üzerinde olduğu hizmet sektörünün ülkemiz ekonomisi üzerindeki etkisi yadsınmaz seviyededir. Bir taraftan sağladığı istihdam diğer taraftan ekonomik katkısı düşünüldüğünde hizmet sektörünün ekonominin temelini oluşturduğunu söylemek mümkündür. Sadece günümüzde değil gelecekte de ürettiği katma değer ile ekonomiye önemli katkı sağlayacağı aşikârdır. Hizmet üreten örgütlerin en önemli özelliği müşterileri ile doğrudan ya da yüz yüze irtibat sağlayarak sahip oldukları ihtiyaçları tatmin etmelerine yardımcı olmaktır. Bu tür örgütlerde yüz yüze iletişim zorunluluğundan kaynaklanan çalışanların örgütün veya yaptıkları işin kurallarına uygun, herkesin rahatlıkla gözlemleyebildiği yüz ve beden gösterimi yapabilmek için duygularını yönetmelerini gerektiren duygusal emek davranışı (Hochschild, 1983: 7) sıklıkla kullanılmaktadır. Duygusal emek, çalışanların müşterileri ile iletişim durumundayken, örgütün kendilerinden beklenen olumlu duygu ve davranışları sergilemelerini ifade eder (Acar ve Çevirgen, 2021:92). Çalışana yönelik oluşturulan bu beklenti çalışanın örgüte karşı aidiyet duygusunu sorgulamasına ve çoğu zaman olumlu duyguları gösterme ve olumsuz duyguları ise bastırma biçiminde tepkisine neden olabilmektedir. Özellikle örgütün sözlerine ve eylemlerine duygu ekleyerek jest ve mimiklerle duygularını içtenlikle ifade edebilen çalışanların örgütte çalışmaya ve yönetsel faaliyetlere katılmaya istekli oldukları ve dolayısıyla sergiledikleri duygusal emek davranışları ölçüsünde örgütlerine bağlı oldukları

söylenbilir (Develi ve Kiral, 2020: 81). Konuyla ilgili çalışmalarda duygusal emek ve örgütsel bağlılık arasında önemli ilişkiler olduğu belirlenmiştir (Büyükbeşe ve Aslan, 2019; Güler vd.,2018; Rathi vd., 2013; Eslami, vd., 2012; Yang ve Chang, 2008). Buradan hareketle bu araştırmanın temel amacını duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünün incelenmesi oluşturmaktadır.

Araştırmanın ayrıca metodolojik bir alt amacı bulunmaktadır. Şöyle ki, ilgili literatürde duygusal emeğin iki temel bileşeninden söz edilmektedir. Bunlar; derinlemesine rol yapma ve yüzeysel rol yapmadır. Derinlemesine rol yapmada, çalışanlar talep edilen duyguları doğal olarak hissetmek ve ifade etmek için çaba gösterirler (Rohini ve Parithi, 2021: 152). Yüzeysel rol yapmada ise çalışanlar gerekli duyguları bilinçli olarak ifade ederler ancak bu duyguları gerçekten hissetmezler veya hissetmeye çalışmazlar. Bu nedenle, yüzeysel rol yapma doğası gereği kişinin gerçek duygularını gizlemesi ve ifade edilen duyguları taklit etmesi biçiminde iki bileşenden oluştuğu için hissedilen ve ifade edilen duygular arasında bir tutarsızlık veya duygusal sahtekarlık içerir (Brotheridge ve Lee, 2002: 59). Ancak bireylerin duygusal emeği nasıl gerçekleştirdikleri konusunda kültürel farklılıkların rolünü (Brotheridge ve Taylor, 2006) ve kişilerarası taleplerin ve kaynakların tükenmişlik ve stresin fiziksel semptomlarıyla ilişkisini (Lee vd., 2010) inceleyen araştırma bulgularından hareketle Lee ve Brotheridge (2011) yüzeysel rol yapmadaki “**duyguları gizleme**” ve “**taklit yapma**” bileşenleri arasında bir ayrım yapmanın yararlı olacağını iddia etmişlerdir. Söz konusu bu ayrımla birlikte duygusal emeğin derinlemesine eylem, sahte duygular ve gizlenen duygular biçiminde üç boyutlu bir yapıya sahip olup olmadığının incelenmesinin bu konudaki tartışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Modeli

İlgili literatür taraması neticesinde belirlenen amaçlar doğrultusunda oluşturulmuş araştırma modeli aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde çalışanların belirli bir ücret karşılığında işlerinde sergiledikleri duyguları gösteren “duygusal emek” alt boyutları olan “sahte duygular”, “derinlemesine eylem” ve “gizlenen duygular” bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır. **Sahte duygular** (fake emotions), çalışanın gerçekte hissetmediği duyguları gösterme çabasıdır (Dursun vd., 2014: 14). Aslında hissedilmeyen duyguların simüle edilmesi anlamına gelir; bu duygular, jestler, ses tonları ve yüz ifadeleri gibi sözlü ve sözsüz ipuçlarının dikkatli bir şekilde sunulmasıyla ortaya çıkarılır. Bu, kişinin altta yatan duygularında hiçbir değişiklik olmadan yüzeysel duygusal ifadesinde bir değişikliktir (Hori ve Chao, 2019: 216). Örneğin, çalışanlar kötü bir ruh halindeyken veya zor bir müşteriyle etkileşimde bulunurken sahte bir gülümseme gösterebilirler (Yang ve Chang, 2008: 880). **Derinlemesine eylem** (deep action), uygun duygu ve ifadeleri sergilemek için gerçek duygularımızı değiştirme çabası olarak ifade edilmiştir. İyi niyetle hareket etme, gerçekten istenen duygulara sahip olmak ve istenen duyguları deneyimlemek için çaba sarf etmek anlamına gelen bu süreçte, birey kendi içsel duygularını manipüle etmektedir (Khetjenkarn ve Agmapisarn, 2020: 4). Derinlemesine eylem yaparken, çalışanlar ayrıca gerekli duyguları ifade ederler ancak bunu kendi içlerinde bu duyguları çağırmaya çalışarak yaparlar; böylece, dışsal duygusal gösterimlerini ve içsel hislerini uyumlu hale getirmeye odaklanırlar (Brotheridge, 2006: 139). **Gizlenen duygular** (hiding emotions), belli durumda gösterilmesi uygun bulunmayan veya kabul görmeyen duyguların saklanması olarak ifade edilebilir (Dursun vd., 2014: 14).

Çalışanların örgüte kabulleriyle birlikte örgütün amaç ve değerlerini benimseyip bu doğrultuda yüksek çaba sarf etmelerini ifade eden “örgütsel bağlılık” bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.

Çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlarını gösteren “iş tatmini” ise duygusal emek davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı değişken rolü üstlenmektedir.

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Oluşturulan model çerçevesinde ilgili literatür incelendiğinde duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dönük farklı sonuçlar alındığı görülmektedir. Örneğin bazı çalışmalar duygusal emeğin iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu gösterirken (Ashforth ve Humphrey, 1993; Puglies, 1999; Hu, Kang ve Shieh, 2018; Nguyen & Stinglhamber, 2021) diğer bir kısım çalışmalar pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Kammeyer-Mueller vd., 2013; Lee vd., 2019; Özen ve Yüceler, 2019).

Duygusal emek alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda da benzer şekilde farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin Chang ve Yang (2008) tarafından klinik hemşireleri üzerinde yapılan araştırmada derin davranış ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Yine bir başka çalışmada, Zhang ve Zhu, (2008) yüzeysel davranış sergileme ile iş tatmini arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulurken Ghalandari ve Jogh (2012) da yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü, derinden rol yapma ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki belirlemişlerdir.

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal davranış normlarının müşteriler ve çalışanlar arasındaki olası problemlerin engellenmesinde önemli bir etkisinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yazarlar, duygusal davranış normlarının çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirmelerinde işlerini kolaylaştırdığını ve kişilerin öz yeterliliklerinin gelişmesine yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Aynı çalışmada, duygusal emeğin iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Pugliesi (1999: 125-154) duygusal emeğin çalışanın yıpranmasını ve iş stresini arttırdığını buna bağlı olarak da iş tatminini azaltıcı bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Kammeyer ve diğerleri (2013) yüzeysel davranış belirleme stratejilerinin yorgunluk, stres, işe yönelik tatminsizlik gibi negatif etkilere yol açtığını, derin davranış belirleme stratejilerinin ise, iş çıktıları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, dolayısıyla iş tatminini arttırdığını belirtmişlerdir.

Ülkemizde yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşmak mümkündür. Örneğin; Oral ve Köse (2011: 463-492) tarafından hekimlerin duygusal emek kullanımı iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine yapılan çalışmada, yüzeysel rol yapma ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken derinden rol yapma ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bağcı ve Türkmen (2019: 366-379) tarafından hizmet sektöründeki çalışanların duygusal emekleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiye yönelik araştırmada duygusal emeğin alt boyutlarından olan sahte duygular ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı çalışmada duygusal emeğin alt boyutu olan derin rol yapma ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Büyüktepe'nin (2022) Gelibolu Yarımadası'nda hizmet veren turist rehberleri üzerinde hikâye anlatımı, duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmasında turist rehberlerinin genel olarak derin davranışlar sergiledikleri ve yüksek iş tatmini yaşadıkları görülmüştür.

Tüm bu araştırma bulguları dikkate alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H1: Duygusal emeğin alt boyutlarından sahte duyguların iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Duygusal emeğin alt boyutlarından derinlemesine eylemin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Duygusal emeğin alt boyutlarından gizlenen duyguların iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma modeline göre duygusal emeğin ilişki içerisinde bulunduğu bir diğer değişken örgütsel bağlılıktır. Bu konu üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde genel olarak duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmekle birlikte pozitif etkiye sahip olduğunu gösteren çalışmalara da rastlamak mümkündür. Örneğin; Büyükbeşe ve Aslan (2019) tarafından otel çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonuçları duygusal emeğin örgütsel bağlılığı negatif yönlü ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Han ve diğerleri (2018) tarafından yapılan araştırmada çalışanların örgütlerine enerjili ve sadakatli bir duyguyla bağlanmasını tanımlayan örgütsel bağlılık, çalışanların tutum ve davranışlarıyla yakından ilgili psikolojik bir özellik olarak ifade edilmiş ve duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ileri sürülmüştür. Başka bir ifadeyle, duygusal emek kullanımı yoğunluğu arttıkça örgütsel bağlılığın azalacağı belirtilmiştir. Benzer şekilde Yang ve Chang'a (2008) göre, duygusal emek ile ortaya çıkan örgütsel kısıtlamalar ve olumsuz durumlar çalışanların örgütlerine karşı bağlılıklarını olumsuz

etkilemektedir. Diğer yandan Chu ve Murrmann (2006) tarafından konaklama işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların müşterilerine samimi ve içten davranış göstermeleri durumunda müşterilerin de kendilerine hoş ve dostane bir tutum sergiledikleri, bu hoş ve dostane tutumun da çalışanların örgütlerine sadakat ve bağlılıklarının artmasında etkili olduğu belirlenmiştir. Sohn ve Lee (2012), çalışanların yüzeysel duygular sergilemek yerine örgütlerin arzu ettiği duyguları sergilemesi durumunda kendi duygularını kontrol edebildiklerini ileri sürmüşlerdir. Bu durumda, çalışanların daha çok duygusal çaba sarf etmesi gerekmektedir. Abraham'a (1999) göre, çalışanlar yüzeysel davranış gösterirken duygusal uyumsuzluk nedeniyle örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır. Benzer şekilde, Rathi vd., (2013) tarafından konaklama işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada yüzeysel davranış sergileyen çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu görülmüştür. Eslami ve Gharakhani (2012) tarafından hizmet sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada derin davranışın örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Mehra (2015: 539) duygusal uyum olarak belirtilen ve çalışanlarca sergilenen samimi davranışın, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde bir etkisi bulunduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Güler vd. (2018) de duygunun doğal olarak gösterilmesini samimi davranış olarak ifade etmişler ve samimi davranışın örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buradan hareketle şu hipotezler oluşturulmuştur;

H4: Duygusal emeğin alt boyutlarından sahte duyguların örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H5: Duygusal emeğin alt boyutlarından derinlemesine eylemin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Duygusal emeğin alt boyutlarından gizlenen duyguların örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerine yapılan çalışmalarda iki değişken arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin; Eslami ve Gharakhani (2012) tarafından yapılan araştırmaya göre, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerine pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Şencan vd. (2017) tarafından ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin örgütsel bağlılık ve iş tatminlerini ölçmek amacıyla yapılan çalışmada elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık iş tatminini pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, örgüte olan bağlılığın artması, iş tatmininin artmasına neden olmaktadır. Çalışanların iş

tatmininin yüksek olması çalıştıkları örgütü benimsemelerine ve örgütün hedef ve amaçlarını kendi amaç ve hedefleriyle bağdaştırmalarında etkili olmaktadır. Bu sayede çalışanlar örgütün başarısını kendi başarıları gibi görmeye başlayacaklardır (Yenihan, 2014: 170). Diğer yandan örgütsel bağlılıkları zayıflayan çalışanların genellikle düşük başarı sergilediği ve diğer çalışanların başarılı olmaları yönündeki çabalarına da engel olmaya çalıştıkları bilinmektedir (Celep, 1998: 61). Bu ilişkiden yola çıkarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H7: İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Duygusal emek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ifade eden yukarıdaki araştırma bulguları birlikte değerlendirildiğinde aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H8a: Duygusal emeğin sahte duygular alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

H8b: Duygusal emeğin derinlemesine eylem alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

H8c: Duygusal emeğin gizlenen duygular alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü vardır.

2.4. Araştırmanın Örnekleme

Bu çalışma emek yoğun ve doğrudan etkileşimin yüksek olduğu hizmet sektörü üzerinde yapılmıştır. Araştırma için bu sektörün seçilmesinde konunun değişkenlerinin etkisi büyüktür. Hizmet sektöründe çalışanların müşterileriyle doğrudan etkileşimlerinin fazla olması, hissettikleri duygu durumlarının hem örgütsel bağlılıklarında hem de işlerine yönelik tatmin düzeylerinde belirleyici rolünün olması çalışmanın bu sektörde yapılmasında etkili olmuştur. Araştırmanın örneklemini, personel hareketliliğinin ve etkileşimin yüksek olduğu turizm, eğitim, sağlık ve bankacılık gibi hizmet sektörünün önemli alanlarında faaliyet gösteren çeşitli işletmelerin çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 372 kişi oluşturmaktadır.

2.5. Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anketten yararlanılmıştır. Kullanılan anket formu dört bölümden meydana gelmektedir. Bunlardan ilki katılımcıların

demografik özelliklerini içermektedir. Bu bölümde katılımcılara yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve çalışma süresi gibi konularda sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde duygusal emek ölçeği yer almaktadır. Bu ölçek Brotheridge ve Lee (2003) tarafından geliştirildikten sonra yine aynı araştırmacılar tarafından revize edilen ve Dursun, Aytaç ve Bayram (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş bir ölçektir. Ölçek “Sahte Duygular”, “Derinlemesine Eylem” ve “Gizlenen Duygular” olmak üzere üç boyutlu olup her bir boyutta üçer ifade bulunmaktadır. Ölçek maddeleri 1’den (Hiçbir zaman) 5’e (her zaman) doğru derecelendirilen 5’li Likert tarzı ölçekle ölçeklendirilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach’s alfa güvenilirlik katsayısı 0,775 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü bölümde Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve Keser ve Bilir (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilen tek boyutlu 5 maddelik iş tatmini ölçeği bulunmaktadır. Ölçek 5’li Likert tarzı ölçekle ölçeklendirilmiş olup 1:Kesinlikle katılmıyorum ve 5:Kesinlikle Katılıyorum biçimindedir. Bu çalışmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0.842 olarak hesaplanmıştır. Son bölümde ise Moodway, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilen 15 maddelik ölçekten negatif etkiye sahip 6 maddenin çıkartılmasıyla elde edilen 9 maddelik tek boyutlu ölçek vardır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach’s Alfa iç tutarlılık katsayısı 0.924 olarak hesaplanmıştır

2.6. Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın amacına uygun yapılan analiz sonuçlarında elde edilen bulgulara yer verilmiş ve bulguların açıklamaları yapılmıştır.

2.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımlarını gösteren Tablo 2 aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		FREKANS	YÜZDE
CİNSİYET	Erkek	208	56
	Kadın	164	44
MEDENİ HAL	Evli	254	68,3
	Bekâr	118	31,7
ÇALIŞMA SÜRESİ	5 ve altı Yıl	90	24,2
	6-10 Yıl	95	25,5
	11-15 Yıl	98	26,3
	16 ve üzeri Yıl	89	23,9
EĞİTİM	Lise Ve Dengi	14	3,8
	Ön Lisans	45	12,1
	Lisans	238	64
	Lisansüstü	75	20,1
YAŞ	25'ten Az	25	6,7
	26-35 Yaş Arası	103	27,7
	36-45 Yaş Arası	171	46
	46-55 Yaş Arası	62	16,7
	56 Ve Üstü	11	3

Tablo 2 incelendiğinde katılanların %56'sının erkek, %44'ünün ise kadın olduğu görülmektedir. Bunların %68,3'ü evli iken %31,7'si bekârdır. Katılımcıların %24,2'sinin 5 ve altı yıl; %25,5'inin 6-10 yıl; %26,3'ünün 11-15 yıl; %23,9'unun 16 ve Eüzeri yıl arası çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir. Eğitim gruplarına göre dağılımlarının en fazla olduğu grup lisans düzeyidir. Bu gruptaki katılımcıların oranı %64'tür. Lisansüstü düzeyde eğitime sahip olanlar ise %20,1'lik kısmı oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşları itibariyle dağılımlarına bakılacak olursa %27,7'sinin 26-35 yaş; %46'sının 36-45 yaş; %16,7'sinin 46-55 yaş ve %3'ünün de 56 yaş üzerinde olduğu söylenebilir.

2.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada kullanılan duygusal emek, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin geçerliliği açımlyıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile test edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği incelenirken Cronbach Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır.

Açımlyıcı faktör analizi “çok sayıda maddeyi temsil edecek şekilde daha az sayıda faktörlere ayırmak” olarak tanımlanmaktadır (Karagöz, 2019: 951; Yağcı, 2020: 199). Başka bir ifadeyle, maddeler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bir ölçeğin alt boyutlarını belirleme yöntemidir (Özdamar, 2017: 132). Ölçek maddeleri arasında

herhangi bir tespit edilen ilişki bilinmiyorsa açımlayıcı faktör analizi (AFA), belirlenmiş faktörler ve faktörlerin altında toplanan maddeler tespit edilmişse Doğrulatoryıcı Faktör Analizi (DFA) yapılması önerilmektedir (Büyüköztürk, 2004).

Özellikle sosyal bilimlerle ilgili alanda yapılan çalışmalarda gözlenen değişkenlerin altında yatan gizil değişkenlerin tespiti açımlayıcı faktör analizi (AFA) tekniği ile gerçekleştirilmektedir. Başka bir deyişle, açımlayıcı faktör analizi (AFA) daha çok ölçeklerin geliştirilme işlemlerinde kullanılan istatistiksel tekniktir. Açımlayıcı faktör analizi ölçek maddeleri arasında kaç tane faktör olduğu, hangi maddelerle hangi faktörlerin ölçüldüğü bilinmediği, kısaca ölçek maddeleri arasında teorik herhangi bir bilgiye sahip olunmayan durumlarda kullanılmaktadır (Orçan, 2018: 413-421).

Açımlayıcı faktör analizinde eldeki verilerin analiz için yeterli olup olmadığının belirlenmesinde KMO değerinden; faktör analizi uygulamasının doğruluğunun tespitinde ise Barlett kürsellik testinden faydalanılmaktadır (Sharma, 1996; Yavuz ve Sağlam, 2018: 931). KMO değerinin 0,60 ve üzeri, Barlett testi p istatistik önem düzeyinin ise 0,05'ten küçük değer alması faktör analizinin kullanımının doğruluğunu ve çalışmada kullanılan örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir (Durmuş vd., 2013). Ayrıca faktör analizi sonucu elde edilen faktör yüklerinin %30 ve üzeri bir değere sahip olması (Hair vd., 2006; Yavuz ve Sağlam, 2018: 931) ve açıklanan varyans değerinin de %40 ve üzeri çıkmasının gerektiği bildirilmektedir (Gündüz ve Coşkun, 2012: 117).

Doğrulatoryıcı faktör analizi, açımlayıcı faktör analizinden farklı olarak kuvvetli bir model varsayımının olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Başka bir ifadeyle, doğrulatoryıcı faktör analizinde daha önce varlığı ispat edilen yapı ile yeni veri setlerinden oluşturulan yapının birbiri arasındaki uyumuna bakılmaktadır. Fakat bazı çalışmalarda hem AFA hem de DFA birlikte kullanıldığı görülmektedir. Çünkü sadece DFA'nın kullanılması durumunda birtakım sorunlarla karşılaşılabilceği belirtilmektedir (Orçan, 2018: 413-421). Doğrulatoryıcı Faktör Analizi (DFA), var olan bir yapının doğrulanması temeline dayanmakta ve gözlenen değişkenlerden hareketle faktör oluşturmayı ifade etmektedir (Karagöz, 2019: 1067; Çekmecioğlu, Altaş ve Balkaş, 2021: 2893). Yani DFA tespit edilmiş bir faktör yapısının doğruluğunu teyit etmek için yapılan bir analizdir (Erdoğan, Bayram ve Deniz, 2007: 10; Yağcı, 2020: 205).

DFA ile araştırma modelini belirlemek için modelde bulunan temel parametrelerin hesaplanmasından sonra uyum indekslerinin incelenmesi gerekmektedir

(Bakırtaş, 2010: 108). İncelenen modelin bütününe toplanan verilerle desteklenip desteklenmediği yapılan uyum indeksleri analizi sonucuna göre netleştirilmektedir (Gürbüz, 2019: 33). Uyum indekslerinin her biri modelin faktör yapısının uygun olup olmaması ile ilgili farklı bilgiler sağlamaktadır (Yağcı, 2020: 205). Uyum indekslerinin uygunluk raporlarında hangi indekslerin dikkate alınıp alınmayacağına ilişkin farklı araştırmacıların farklı görüşleri mevcuttur. Thompson'a (2003: 7-14) göre, en çok kullanılan uyum indeksleri şunlardır; χ^2 (Chi-square), NFI (Normed fit index), CFI (Comparative fit index) ve RMSEA (Root-mean-square error of approximation). Hooper vd. (2008) en yaygın kullanılan uyum indeksleri olarak raporlarda yer verilen uyum indekslerini mutlak ve artan uyum indeksleri olmak üzere iki kategoride değerlendirmektedirler. Mutlak uyum indeksleri kapsamında χ^2 (ChiSquare), RMSEA, GFI (Goodness-of-fit statistic), AGFI (Adjusted goodness-of-fit statistic), RMR (Root mean square residual) ve SRMR (Standardised root mean square residual) yer almakta, artan uyum indeksleri kapsamında ise NFI ve CFI bulunmaktadır. McDonald ve Ho (2002) ise en sık rapor edilen uyum indekslerinin CFI, GFI, NFI ve NNFI olduğunu ileri sürmektedirler. Bu çalışmada Yağcı (2018) tarafından ele alınan uyum indekslerinden CMIN/df, GFI, AGFI, CFI ve RMSEA değerleri gösterilmiştir. Bu indekslere ait ilgili literatürde genel kabul görmüş değerlere Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3. Uyum İyiliği İndeksleri

Ölçüt Fark	Mükemmel Uyum Minimum	Kabul Edilebilir Uyum Minimuma Yakın
CMIN/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$
AGFI	$1,00 \geq AGFI \geq 0,95$	$0,95 > AGFI \geq 0,80$
CFI	$1,00 \geq CFI \geq 0,90$	$0,90 > CFI \geq 0,80$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$

Kaynak: Yağcı, 2020: 206

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör yapılarının güvenilirliği ise Cronbach Alpha değeri ile anlaşılmaktadır. Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde çıkması güvenilirliğin sağlandığına işaret etmektedir (Altunışık vd., 2012).

2.6.2.1. Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal Emek Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör analizine ilişkin bulgularına Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4. Duygusal Emek Ölçeği Açımlyıcı Faktör Analizi Bulguları

MADDELER	FAKTÖR YÜKLERİ		
	Sahte Duygular	Derinlemesine Eylem	Gizlenen Duygular
İşimi yerine getirirken gerçekten hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi yaparım.	0,788		
İşimde hissetmediğim ancak benden hissetmem beklenen duyguları gösteririm.	0,827		
İşimde hissetmediğim duyguları gösteririm.	0,796		
İşimin bir parçası olarak göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim.		0,851	
İşimde göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmeye çaba gösteririm.		0,899	
İşimde başkalarına karşı göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmeye çaba sarf ederim.		0,818	
İşimde hissettiklerimi gizlerim.			0,841
İşimde bir durum hakkındaki gerçek duygularımı gizlerim.			0,869
İşimde gerçek duygularımı ifade etmeye karşı bir direnç gösteririm.			0,754
KMO	0,766		
BARTLETT Testi	X²	1205,255	
	p	0,000	
AÇIKLANAN VARYANS (%)	35,939	22,982	12,953
	71,874		

Tablo: 4'te Duygusal Emek Ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için yapılan açımlyıcı faktör analizi bulgularına yer verilmiştir. Açımlyıcı faktör analizi kapsamında verilerin uygunluğunu tespit etme adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine ve Bartlett Sphericity testi sonuçlarına bakılmıştır. İlgili literatürde KMO değerinin 0,50' den büyük olması (Aksu, vd., 2017: 624; Altunışık vd., 2010: 266) gerektiğini ifade eden çalışmalar yanında 0,60 değerini alt sınır olarak gören (Kozak, 2018: 136) çalışmalara da rastlanılmaktadır. KMO değerinin 0,80'den büyük olması durumunda ise verilerin analiz için en uygun yapıya sahip olduğu konusunda ortak bir kanı söz konusudur. Bu çalışmada duygusal emek ölçeğinin KMO değeri 0,766 çıkmıştır. Bu değere göre, verilerin açımlyıcı faktör analizi için uygunluğunun mükemmel yakın olduğu söylenebilir.

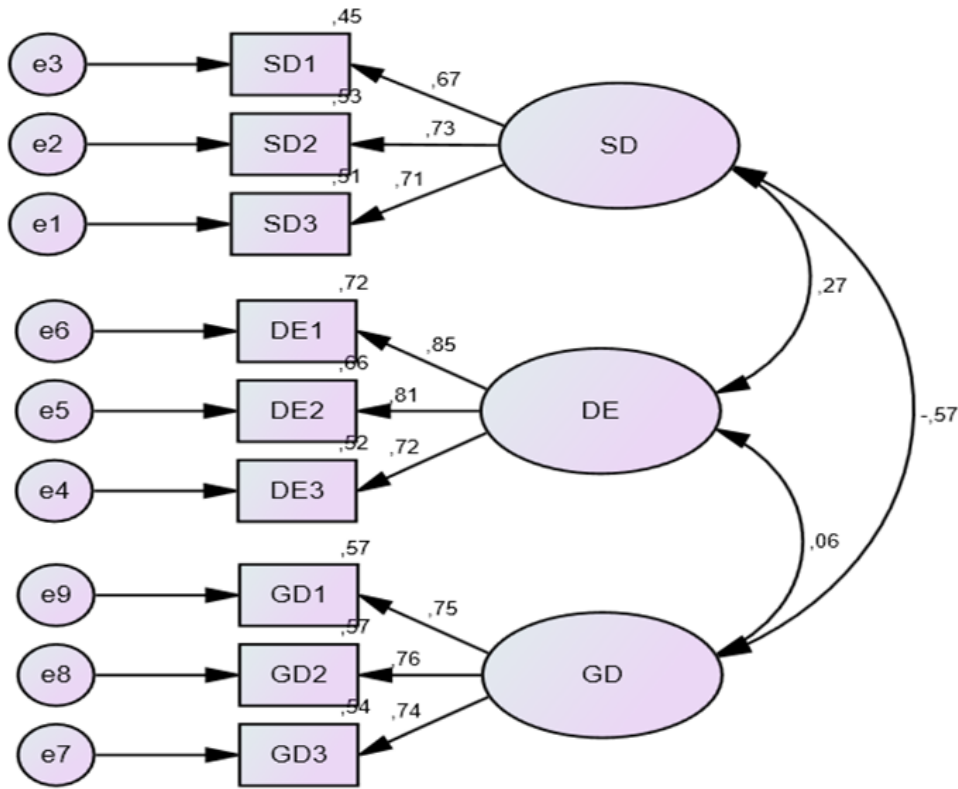
Değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek için Bartlett testi yapılmıştır. Hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı bulunması, veri matrisinin uygunluğuna işaret eder. Test sonucunun anlamlı çıkması madde puanlarının normalliğini destekler (Büyüköztürk, 2019: 136-137). Bartlett testi sonucunun %95

güven aralığında 0.05'ten küçük olması beklenir. Yapılan analiz sonucunda, Barlett Küresellik testi değerleri ($X^2(372) = 1205,255; p=,000$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar ise, verilerin AFA için uygun olduğunu göstermektedir.

Açıklanan varyans, analize katılan değişkenlerin toplam varyansın ne kadarını kapsadığını faktör sayısı olarak değerlendirmektedir (Altunışık, vd., 2010: 265). Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyans %30'dan yüksek olması beklenirken, çok faktörlü ölçeklerde çok daha yüksek olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2019: 135). Bu çalışmada çok faktörlü duygusal emek ölçeğinde açıklanan varyans %71,874 gibi yüksek bir değer çıkmıştır. Bu da duygusal emek ölçeğinin faktör yapısının oldukça iyi ölçüldüğünü göstermektedir.

Faktörlerin yüklendikleri faktör yüklerine bakılacak olursa sahte duygular alt boyutunda faktör yüklerinin 0,788 ile 0,827 arasında; derinlemesine eylem alt boyutunda 0,818 ile 0,899 arasında ve gizlenen duygular alt boyutunda ise 0,754 ile 0,869 arasında değiştiği görülmektedir. Faktör yük değerlerine ilişkin alan çalışmalarında kabul görmüş alt sınıra ilişkin farklı çalışmalar mevcuttur. Tabachnick ve Fidell (2007) tarafından maddelerin faktör yük değerlerinin alt sınır 0,32 olması gerektiğini belirtmiştir. Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham (2009) tarafından da maddelerin faktör yük değerlerinin örneklem sayısı ile bağımlı olduğu ve bundan dolayı örneklem sayısına bağlı olarak faktör yük değerlerinin değişiklik gösterebileceği söylenmektedir. Başka bir deyişle, örneklem sayısı faktör yük değerlerinin önemli bir belirleyicisi olduğu üzerinde durulmaktadır. Örneklem sayısı yükseldiçe örnekleme bağlı faktör yük değerlerinin düşeceği vurgulanmaktadır. Örneğin 120 kişilik bir örneklem grubu için 0,50; 150 kişilik örneklem grubu için 0,45; 200 kişilik örneklem grubu için 0,40; 250 kişilik örneklem grubu için 0,35 faktör yük değeri kabul edilebilirken 350 kişilik örneklem grubu için 0,30 ve üzeri faktör yük değeri kabul edilebilir (Karaman, 2023: 309; Akın ve Aşçı, 2020: 309). Bu ölçekteki faktör yük değerlerinin 0,30'un epey üzerinde bir değere sahip oldukları söylenebilir.

Açımlayıcı faktör analizinin ardından doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Duygusal emek ölçeği ile ilgili DFA sonucunda elde edilen bulgulara Şekil 4'te yer verilmiştir.



CMIN/DF=2,211; RMSEA=,071; GFI=,955; CFI=,962; AGFI=,916; P-VALUE=,001

Şekil 4. Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarının faktör yük değerleri 0,67 ile 0,85 arasında çıkmıştır. Bu da duygusal emek ölçeği alt boyutlarının doğrulayıcı faktör analizi bulgularının çalışmayı destekleyecek yeterlilikte olduğuna işaret etmektedir. Faktör yük değerleri bulgularına ulaşıldıktan sonra ulaşılan faktör yük değerleriyle birleşim ve ayrışım geçerliği hesaplanmaktadır. Bu hesaplama ölçeğe ait gözlenen değişkenlerin ait oldukları gizil değişkenlerin birer temsilcisi olup olmadıklarının tespit edilmesinde fayda sağlamaktadır (Fornell ve Larcker, 1981; Koçoğlu, 2018).

Birleşim geçerliği, gizil değişkeni ölçen gözlenen değişkenlerin ilişki derecesini açıklamaktadır. Birleşim geçerliğinin elde edilebilmesi için CR (Composite/Construt Reliability) değerinin 0,70'ten büyük olması, AVE (Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans) değerinin 0,50'den büyük olması ve bunlara ilaveten tüm CR değerlerinin de AVE değerlerinden büyük olması gerekmektedir (Karaman, 2023: 56). Ayrışım geçerliği ölçüm modelinde yer alan gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler tarafından ölçülüp ölçülmediğini ortaya koymaktadır. Ayrışım geçerliği için de MSV (Maximum Shared Variance (Maksimum Paylaşılan Değer) ve ASV (Average Shared Variance (Ortalama Paylaşılan Değer) değerlerinin AVE değerinden küçük

olması ve AVE değerinin faktörler arası korelasyon değerlerinden büyük olması beklenmektedir (Hair vd., 2009: 124; Uslu, 2017; Gürbüz, 2019: 81). Bu araştırmada yalnızca birleşim geçerliği değerleri olan CR ve AVE değerleri hesaplanmış olup elde edilen bulgular tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Duygusal Emek Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri

Maddeler		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları β	Standart Sapma	C.R.	P
Sahte Duygular	SD3	,715	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	,000
	SD2	,725	,134	8,603	,000
	SD1	,670	,122	8,271	,000
C.R= 0,75		AVE= 0,50			
Derin Eylem	DE3	,720	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	,000
	DE2	,810	,096	11,029	,000
	DE1	,849	,104	11,106	,000
C.R= 0,84		AVE= 0,63			
Gizlenen Duygular	GD3	,737	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	$\lambda 1'e$ sabitlenmiştir.	,000
	GD2	,758	,093	9,794	,000
	GD1	,752	,080	9,760	,000
C.R= 0,79		AVE= 0,56			

Tablo 5 incelendiğinde duygusal emek ölçeğine ilişkin birinci düzey çok faktörlü model doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yük değerlerinin 0.670 ile 0,849 arasında olduğu anlaşılmaktadır. Bu değerler kabul edilebilir faktör yük değerlerinin (0,30) üzerinde olmasından dolayı çalışmada kullanılan duygusal emek ölçeği maddelerinin faktör yük değerlerinin önemli katkı verdiği söylenebilmektedir. Duygusal emeğin her bir alt boyutu için hesaplanan CR ve AVE değerlerinin de istenilen değerleri verdiği anlaşılmaktadır. Duygusal emek değişkeninin alt boyutları olan sahte duygular boyutunda CR=0,75, AVE=0,50; derinlemesine eylem boyutunda CR=0,84, AVE=0,63; gizlenen duygular boyutunda CR=0,79, AVE=0,56 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada CR değerlerinin 0,70' ten yüksek çıkması araştırmmanın tüm faktörlerinin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğunu, AVE değerinin ise 0,50'den

yüksek olması araştırmanın faktörlerinin birleşim geçerliliğine sahip olduğunu teyit etmektedir. Bu durum duygusal emek ölçeğine ait birleşim geçerliliğinin var olduğunu açıklamaktadır.

Şekil 4’te elde edilen uyum indeksleri değerlerinin CMIN/DF=2,211; RMSEA=0,71; GFI=0,955; CFI=0,962; AGFI=0,916; P-VALUE=0,001 olduğu görülmektedir. Bu uyum indeksi değerleri duygusal emek ölçüm maddelerinin kabul edilen değerler (Tablo 3’te verilen değerler) ile uyumlu indekslere sahip olduğunu göstermektedir. Yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucu elde edilen bulgulardan hareketle duygusal emek ölçeğinin sahte duygular, derinlemesine eylem ve gizlenen duygular biçiminde üç faktörden oluşan bir yapıya sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu aynı zamanda araştırmanın alt amacı olan; Brotheridge ve Lee (2011)’nin yüzeysel rol yapmadaki “duyguları gizleme” ve “taklit yapma” bileşenleri arasında bir ayrım yapmanın yararlı olacağı düşüncesinin test edilmesi anlamına gelen duygusal emeğin üç boyutlu bir yapıya sahip olup olmadığının incelenmesi amacının da gerçekleştirildiği anlamına gelmektedir.

Duygusal emek ölçeğinin güvenilirlik testi sonucu elde edilen Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Duygusal Emek Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Cronbach Alfa (İfade Çıkarıldığında)
Sahte Duygular	0,771		
İşimi yerine getirirken gerçekten hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi yaparım.		0,490	0,748
İşimde hissetmediğim ancak benden hissetmem beklenen duyguları gösteririm.		0,538	0,742
İşimde hissetmediğim duyguları gösteririm.		0,535	0,742
Derinlemesine Eylem	0,832		
İşimin bir parçası olarak göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim.		0,445	0,755
İşimde göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmeye çaba gösteririm.		0,406	0,761
İşimde başkalarına karşı göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmeye çaba sarf ederim.		0,375	0,765
Gizlenen Duygular	0,789		
İşimde hissettiklerimi gizlerim.		0,412	0,760
İşimde bir durum hakkındaki gerçek duygularımı gizlerim.		0,420	0,759
İşimde gerçek duygularımı ifade etmeye karşı bir direnç gösteririm.		0,489	0,749
Toplam	0,775		

Tablo 6 incelendiğinde duygusal emek ölçeğinin toplam cronbach alfa değerinin 0,775 olduğu görülmektedir. Cronbach alpha değerinin 0,70 ve üzerinde çıkması güvenilirliğin sağlandığına işaret etmektedir (Altunışık vd., 2012: 295). Alt boyutlar için ayrı ayrı değerlendirildiğinde sahte duygular alt boyutunun cronbach alfa değeri 0,771; derinlemesine eylem alt boyutunun cronbach alfa değeri 0,832 ve gizlenen duygular alt boyutunun cronbach alfa değeri ise 0,789'dur. Ölçekler güvenilirlik açısından değerlendirilirken aynı zaman madde-toplam korelasyon değerlerine de bakılmalıdır. Çünkü ölçme aracındaki maddelerden elde edilen puanlar ile toplam puan arasındaki ilişkiyi açıklayan bu değer 0.30 ve üstünde olması ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Dilekçi ve Sezgin, 2020: 455-456). Duygusal emek ölçeğinde yer alan tüm ifadelerin bu değer (0,30) üstünde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla kullanılan ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

2.6.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçeğinin açımlayıcı faktör analizine ilişkin bulgularına Tablo 7'de yer verilmiştir.

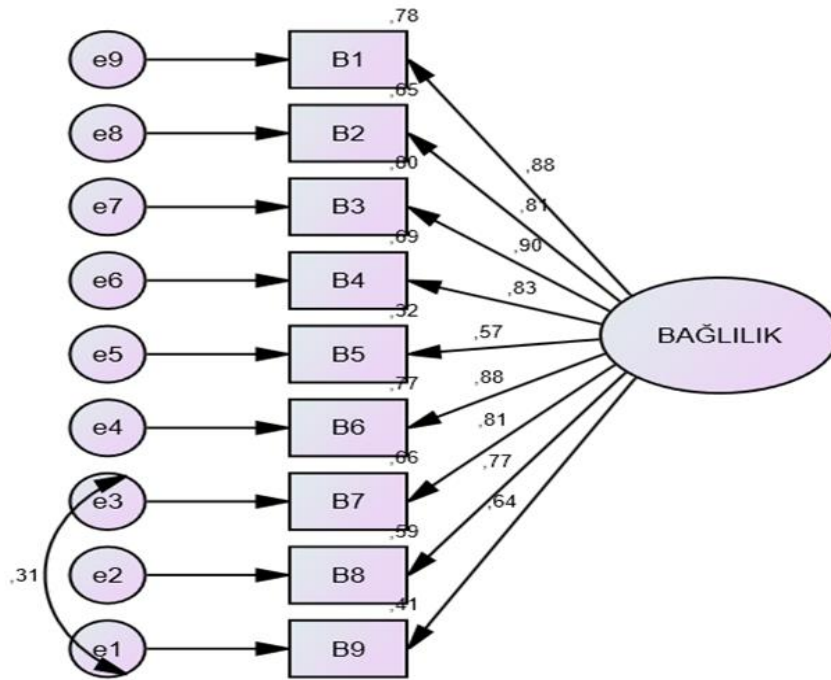
Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

MADDELER	FAKTÖR YÜKLERİ	
Çalıştığım kurumun başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenden daha fazla çaba sarf etmeye hazırım.	0,607	
Çalıştığım kurumun çalışılacak harika bir kurum olduğunu arkadaşlarıma anlatıyorum.	0,847	
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için hemen hemen her türlü görevlendirmeyi kabul ederim.	0,738	
Benim değerlerimin ve çalıştığım kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu görüyorum.	0,771	
Başkalarına çalıştığım kurumun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.	0,852	
Çalıştığım kurum iş performansı açısından bana yeterince ilham veriyor.	0,814	
Bu kuruma katıldığım sırada düşündüğüm, diğer kurumlar yerine bu kurumda çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.	0,825	
Bu kurumun kaderini gerçekten önemsiyorum.	0,799	
Benim için bu kurum, çalışılabilecek tüm olası kurumların en iyisidir.	0,832	
KMO	0,926	
BARTLETT Testi	X²	2161,602
	p	0,000
AÇIKLANAN VARYANS (%)	62,481	

Verilerin faktör analizi için uygunluğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,60'tan büyük çıkmasının arzu edildiği daha önce belirtilmişti. Bu tabloda örgütsel bağlılık ölçeğine ait KMO değerinin 0,926 çıkması verilerin faktör analizi için son derece uygun olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda Barlett testi ile değişkenler arasında ilişki olup olmadığı kısmi korelasyonlar temelinde incelenmiş olup, hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması, veri matrisinin uygun olduğu anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde gerçekleştirilen Bartlett testi sonucunda %95 güven aralığında $X^2= 2161,602$ ve p değerinin 0,05'ten küçük çıkması faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir.

Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli kabul edilmektedir. Çok faktörlü ölçeklerde ise açıklanan varyansın daha yüksek olması beklenmektedir. Açıklanan varyans ne kadar yüksek bulunursa ilgili yapının o kadar iyi ölçüldüğünü göstermektedir (Büyüköztürk, 2019: 135-136). Tek faktörlü örgütsel bağlılık ölçeğinin açıklanan varyansının %62,481 çıkması yapının iyi ölçüldüğünü göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile ilgili DFA sonucunda elde edilen bulgulara Şekil 5'te yer verilmiştir.



CMIN/DF=1,921; RMSEA=,062; GFI=,959; CFI=,986; AGFI=,929; P-VALUE=,003

Şekil 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri, CR ve AVE değerleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri

Maddeler		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları β	Standart Sapma	C.R.	P
Örgütsel Bağlılık	B9	,641	λ 1’e <u>sabitlenmiştir</u>	λ 1’e <u>sabitlenmiştir</u>	,000
	B8	,768	,137	10,337	,000
	B7	,811	,092	12,657	,000
	B6	,875	,159	11,418	,000
	B5	,569	,157	8,051	,000
	B4	,833	,139	11,002	,000
	B3	,895	,147	11,608	,000
	B2	,805	,166	10,724	,000
	B1	,882	,138	11,483	,000
C.R=0,92		AVE=0,56			

Tablo 8 incelendiğinde faktör yük değerlerinin 0,569 ile 0,895 arasında olduğu görülmektedir. Bu analizde faktör yük değerlerin kabul edilebilir alt sınırının (0,32) üzerinde çıkması her bir maddenin ölçek için katkısının yüksek olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği için hesaplanan CR değerinin 0,92 çıkması faktör yük değerlerinin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu gösterirken AVE değerinin 0,56 çıkması ise birleşim geçerliliğinin olduğu anlamına gelmektedir.

Maksimum Likelihood yöntemi ile yapılan birinci düzey model doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ulaşılan ilk uyum indekslerinin daha iyi hale getirilmesi için modifikasyon endeksleri incelenmiştir. Yapılan değerlendirmeye göre, artık değerler arasında kovaryansı yüksek çıkanlar için tekrar kovaryanslar oluşturulmuştur. Uygulanan Kovaryans testi sonrası yenilenen uyum indeksleri ile ölçüm modelinin uyum indekslerinde iyileşme görülmüştür (CMIN/DF=1,921; RMSEA=0,062; GFI=0,959; CFI=0,986; AGFI=0,929). Bu uyum indeksi değerleri örgütsel bağlılık ölçüm maddelerinin kabul edilen değerler (Tablo 3’te verilen değerler) ile uyumlu indekslere sahip olduğunu göstermektedir.

Yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucu elde edilen bulgulardan hareketle örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yapısının literatürle uyumlu olduğu sonucuna varılabilir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik testi sonucu elde edilen Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Cronbach Alfa (İfade Çıkarıldığında)
Çalıştığım kurumun başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenden daha fazla çaba sarf etmeye hazırım.		0,532	0,927
Çalıştığım kurumun çalışılacak harika bir kurum olduğunu arkadaşlarıma anlatıyorum.		0,794	0,911
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için hemen hemen her türlü görevlendirmeyi kabul ederim.		0,670	0,919
Benim değerlerimin ve çalıştığım kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu görüyorum.		0,700	0,917
Başkalarına çalıştığım kurumun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.		0,801	0,910
Çalıştığım kurum iş performansından bana yeterince ilham veriyor.		0,751	0,914
Bu kuruma katıldığım sırada düşündüğüm, diğer kurumlar yerine bu kurumda çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.		0,765	0,913
Bu kurumun kaderini gerçekten önemsiyorum.		0,741	0,915
Benim için bu kurum, çalışılabilecek tüm olası kurumların en iyisidir.		0,773	0,912
Toplam		0,924	

Tablo 9 incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeğinin toplam cronbach alfa değerinin 0,924 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,70’in çok üzerinde çıkması ve ölçekteki tüm maddelerin madde-toplam korelasyon değerlerinin de 0,30’un üzerinde olması ölçeğin güvenilirliğinin sağlandığının bir göstergesidir.

2.6.2.3. İş Tatmini Ölçeği

İş tatmini ölçeğinin açımlayıcı faktör analizine ilişkin bulgularına Tablo 10’da yer verilmiştir.

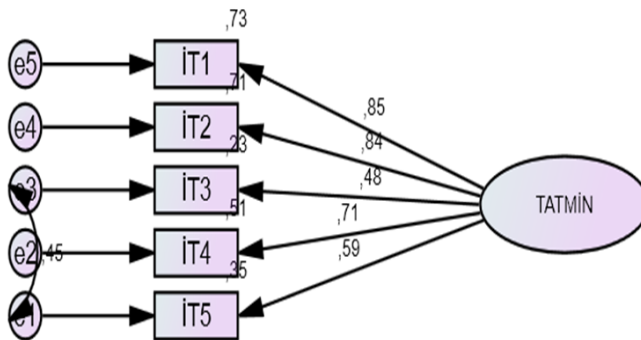
Tablo 10. İş Tatmini Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

MADDELER	FAKTÖR YÜKLERİ	
Şuanki işimden memnunum.	0,838	
Çoğu günler işime hevesle giderim.	0,823	
İşte her günüm bitmeyecek gibi gelir.	0,686	
İşimi eğlenceli bulurum.	0,786	
İşimin tatsız olduğunu düşünürüm	0,774	
KMO	0,793	
BARTLETT Testi	X²	790,504
	p	0,000
AÇIKLANAN VARYANS (%)	61,365	

Tablo 10’da görüleceği üzere iş tatmini ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,793 çıkmıştır. Bu değer 0,60’tan büyük olması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığının kısmi korelasyonlar temelinde incelenmesi amacıyla yapılan Bartlett testi ile hesaplanan ki-kare istatistiğinin ($X^2= 790,504$) anlamlı çıkması ($p<0,05$) veri matrisinin faktör analizine uygun olduğu anlamına gelmektedir.

İş tatmini ölçeğinin açıklanan varyansı %61,365’tir. Bu oran tek faktörlü ölçeklerde yeterli kabul edilen 0,30’dan büyüktür. Dolayısıyla iş tatmini ölçeğinde yapının iyi ölçüldüğü söylenebilir.

İş tatmini ölçeği ile ilgili DFA sonucunda elde edilen bulgular Şekil 6’da verilmiştir.



CMIN/DF=2,749; RMSEA=,069; GFI=,989; CFI=,991; AGFI=,958; P-Value=,027

Şekil 6. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

İş tatmini ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri, CR ve AVE değerleri Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri, CR ve AVE Değerleri

Maddeler		Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları β	Standart Sapma	C.R.	P
İş Tatmini	İT5	0,592	λ 1'e sabitlenmiştir	λ 1'e sabitlenmiştir	,000
	İT4	0,714	0,114	10,519	,000
	İT3	0,476	0,075	10,328	,000
	İT2	0,841	0,128	11,528	,000
	İT1	0,853	0,133	11,578	,000
C.R= 0,83		AVE=0,50			

Tablo 11'e bakıldığında standardize edilmiş faktör yük değerlerinin 0,476 ile 0,853 arasında değiştiği görülmektedir. Standardize edilmiş faktör yük değerlerinin kabul edilebilirlik alt sınırının (0,32) üzerinde çıkması, her bir maddenin ölçek için katkısının yüksek olduğu anlamına gelmektedir. İş tatmini ölçeği için hesaplanan CR değerinin 0,83 çıkması faktör yük değerlerinin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde AVE değerinin 0,50 çıkması ise faktörlerin birleşim geçerliliğine sahip olduğuna işaret etmektedir.

İş tatmini ölçeği üzerinde yapılan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen ilk uyum indekslerini iyileştirmek amacıyla uyumu azaltan maddeler birleştirilmiştir. Yeni kovaryanslar oluşturulmuştur. Yeni kovaryanslardan sonra hesaplanan ölçüm modelinin uyum indekslerinin daha iyi olduğu görülmüştür. Şekil 6'da görüleceği üzere uyum indeksleri CMIN/DF=2,749; RMSEA=0,069; GFI=0,989; CFI=0,991 ve AGFI=0,958 olarak belirlenmiştir. Bu uyum indeksleri $p=0.05$ anlamlılık düzeyinde iş tatmini ölçeğinin faktör yapısının kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir (Yağcı, 2018: 206).

İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik testi sonucu elde edilen Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12. İş Tatmini Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

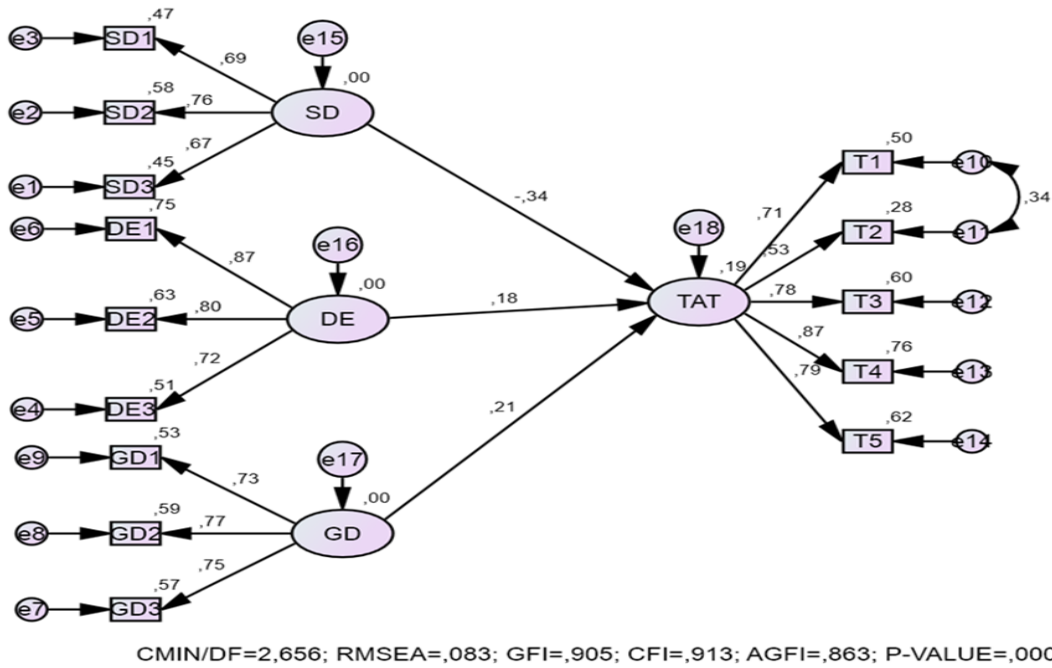
	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Cronbach Alfa (İfade Çıkarıldığında)
Şu an ki işimden memnunum.		0,717	0,828
Çoğu günler işime hevesle giderim.		0,557	0,866
İşte her günüm bitmeyecek gibi gelir. (Ters Madde)		0,695	0,836
İşimi eğlenceli bulurum.		0,747	0,822
İşimin tatsız olduğunu düşünürüm. (Ters Madde).		0,734	0,825
Toplam	0,842		

Tablo 12 incelendiğinde iş tatmini ölçeğinin toplam cronbach alfa değerinin 0,842 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,70'in çok üzerinde çıkması ve ölçekteki tüm maddelerin madde-toplam korelasyon değerlerinin de 0,30'un üzerinde çıkmış olması ölçeğin güvenilirliğinin sağlandığının bir göstergesidir.

2.6.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Hipotez Testleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda, duyuşsal emek ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü, Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından önerilen nedensel adımlar yaklaşımına dayanarak yapısal eşitlik modeli ile testi gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre, aracılık rolünden bahsedebilmek için üç koşulun sağlanması gerekmektedir. Birinci koşul: bağımsız değişken aracı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir. İkinci koşul: bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemesi gerekmektedir. Üçüncü koşul olarak da bağımsız ve aracı değişken birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde aracı değişken bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemelidir. Eğer bu koşulların tümü tahmin edilen yönde geçerliyse, o zaman bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, üçüncü modelde ikinci modele göre daha az olmalıdır. Buna kısmi aracılık etkisi denir. Aracı değişken dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde hiçbir etkisinin olmaması durumunda ise tam aracılık etkisinden söz edilebilir (Gürbüz ve Bayık, 2021:4). Tam aracılık mevcutsa aracı değişkenin analize eklenmesi durumunda bağımlı değişken ile bağımsız değişkenin arasındaki ilişkinin zayıflaması ya da istatistiksel olarak anlamsızlaşması beklenmektedir. Kısmi aracılık söz konusu olduğunda ise aracı değişkenin bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin tamamını ölçemeyeceğine işaret etmektedir. Bu durum bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin anlamlılığını sürdürmesini engellememekte, fakat anlamlılıktaki düşüş olduğunu göstermektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018: 520).

Birinci koşul olarak duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik model Şekil 7’de sunulmuştur.



Şekil 7. Bağımsız Değişken ve Aracı Değişken Arasındaki İlişkiyi Gösteren Birinci Model

Şekil 7’de duygusal emek değişkeni ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren birinci model bulguları görülmektedir. Baron ve Kenny’nin aracılık analizindeki koşulların ilki olan duygusal emek değişkeninin (bağımsız değişken) alt boyutlarını oluşturan sahte duygular, derinlemesine eylem ve gizlenen duygular alt boyutlarının iş tatminini (aracı değişken) anlamlı bir şekilde etkileme şartını yerine getirip getirmediği yol analizi yardımıyla incelenmiştir. Söz konusu modelin uyum iyiliği değerleri; CMIN/DF=2,656; RMSEA=0,083; GFI=0,905; CFI=0,913; AGFI=0,863; P-VALUE=0,000 olarak bulunmuştur. Bu değerlerin literatürde geçen kabul edilebilir sınırlar (Bakınız Tablo 3) içerisinde yer aldığı söylenebilir.

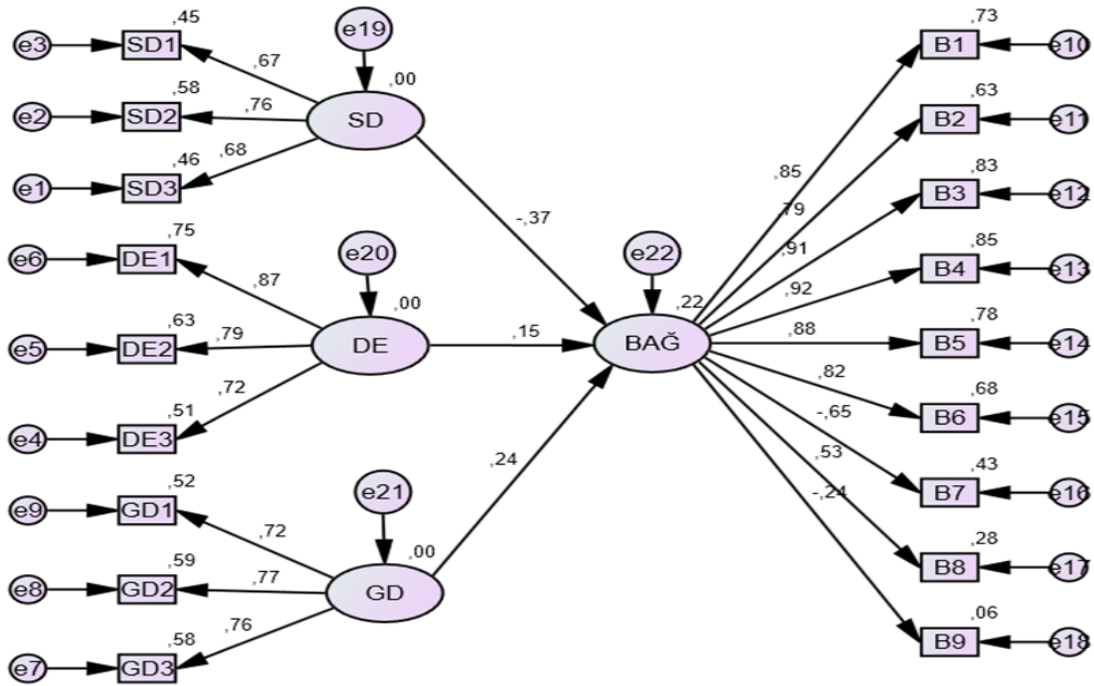
Modele ilişkin yol analizi değerleri Tablo 13’te gösterilmiştir

Tablo 13. Birinci Modele İlişkin Yol Analizi Değerleri

Yollar	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları β	Standart Sapma	t	p	Hipotez	Sonuç
TAT <--- SD	-,339	,080	-4,126	,000	H1	Desteklendi
TAT <--- DE	,183	,063	2,567	,010	H2	Desteklendi
TAT <--- GD	,205	,069	2,771	,006	H3	Desteklendi

Tabloya 13'e göre duygusal emeğin sahte duygular alt boyutunun iş tatminini üzerinde negatif yönde ($\beta=-,339$; $p<0,05$); derinlemesine eylem ve gizlenen duygular alt boyutlarının ise pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=,183$; $\beta=,205$; $p<0,05$). Bu durumda hem Baron ve Kenny tarafından önerilen modelin ilk koşulu sağlanmış olmakta hem de araştırma kapsamında oluşturulan H1, H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiş bulunmaktadır.

İkinci koşul olarak duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik model Şekil 8'de sunulmuştur.



CMIN/DF=2,341; RMSEA=,074; GFI=,883; CFI=,929; AGFI=,848; P-VALUE=,000

Şekil 8. Bağımsız Değişken ve Bağımlı Değişken Arasındaki İlişkiyi Gösteren İkinci Model

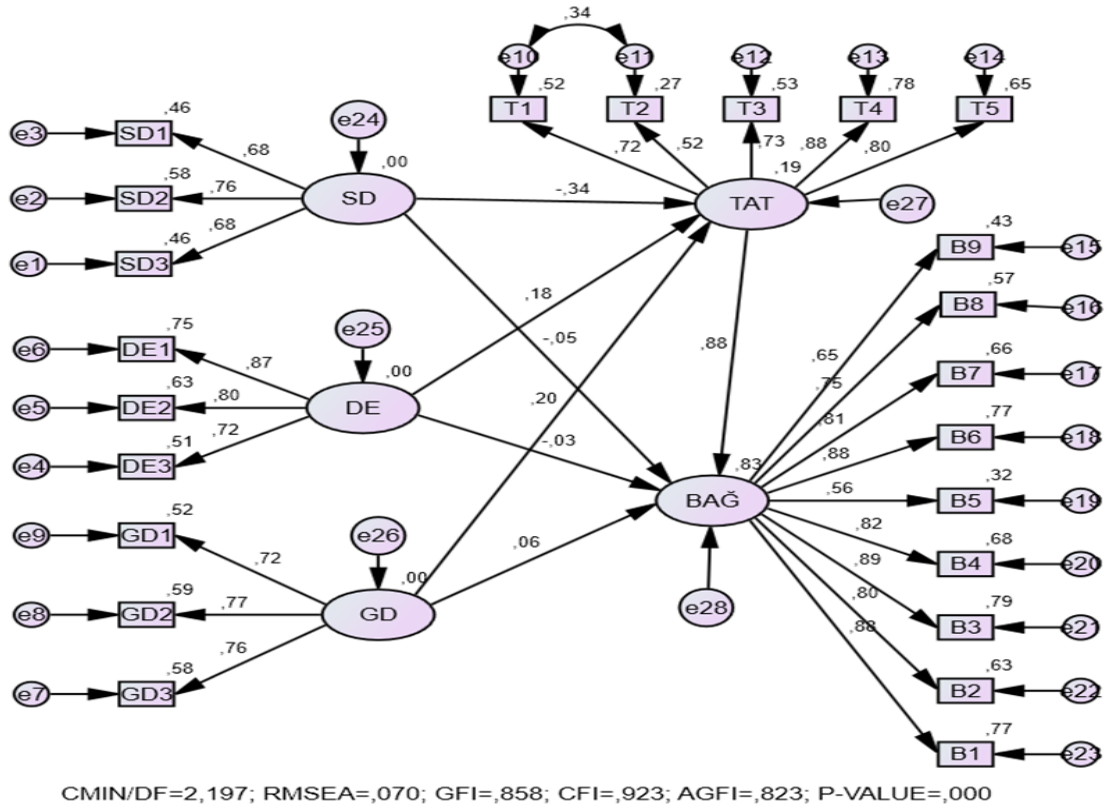
Duygusal emek alt boyutları olan sahte duygular (SD), derinlemesine eylem (DE) ve gizlenen duygular (GD) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren ikinci modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar (bakınız Tablo 3) içerisinde yer almaktadır (CMIN/DF=2,341; RMSEA=0,074; GFI=0,883; CFI=0,929; AGFI=0,848; P-VALUE=0,000). Modele ilişkin yol analizi değerleri Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14. İkinci Modele İlişkin Yol Analizi Değerleri

Yollar	Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları β	Standart Sapma	t	p	Hipotez	Sonuç
BAĞ <--- SD	-,366	,092	-4,743	,000	H4	Desteklendi
BAĞ <--- DE	,149	,074	2,251	,024	H5	Desteklendi
BAĞ <--- GD	,244	,080	3,494	,000	H6	Desteklendi

Tablo 14’e göre, duygusal emek alt boyutlarından sadece sahte duygular alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi ($\beta=-,366$; $p<0,05$) bulunurken derinlemesine eylem ve gizlenen duygular alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönde gerçekleşmektedir ($\beta=,149$; $\beta=,244$; $p<0,05$). Bu durumda ikinci koşulla birlikte araştırma kapsamında oluşturulan H4, H5 ve H6 hipotezleri de desteklenmiş bulunmaktadır.

Üçüncü koşul olarak duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık etkisini ölçmeye yönelik model Şekil 9’da gösterilmiştir.



Şekil 9. Aracı Değişken Dâhil Olduktan Sonraki Bağımsız ve Bağımlı Değişken Arasındaki İlişiyi Gösteren Üçüncü Model

Şekil 9'da görüleceği üzere ulaşılan uyum indeksi değerlerinin CMIN/DF=2,197; RMSEA=0,070; GFI=0,858; CFI=0,923; AGFI=0,823; P-VALUE=0,000 kabul edilebilir düzeylerde değerler (Bakınız Tablo 3) olduğu söylenebilir. Modele ilişkin yol analizi değerleri tTablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. Üçüncü Modele İlişkin Yol Analizi Değerleri

Yollar/Hiptezler	Standardize Edilmiş Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	P	Hipotez	Aracı Etki
TAT <--- SD	-,340	-,340	-	,000	-	
TAT <--- DE	,182	,182	-	,010	-	
TAT <--- GD	,203	,203	-	,006	-	
BAĞ <--- TAT	,883	,883	-	,000	H7 Desteklendi	
BAĞ <--- TAT <--- SD	-,354	-,054	-,30	,252	H8a Desteklendi	Tam Etki
BAĞ <--- TAT <--- DE	,135	-,026	,161	,530	H8b Desteklendi	Tam Etki
BAĞ <--- TAT <--- GD	,234	,055	,179	,200	H8c Desteklendi	Tam Etki

Tablo 15'te duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisinde sadece sahte duygular alt boyutunun negatif yönde ($\beta=-,340$; $p<0,05$) etkili olduğu derinlemesine eylem ($\beta=,182$; $p<0,05$) ve gizlenen duygular ($\beta=,203$; $p<0,05$) alt boyutlarının ise

pozitif yönde etkili oldukları görülmektedir. Yine benzer şekilde iş tatmini de örgütsel bağlılığı pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta=,883$; $p<0,05$). Buna göre H7 hipotezinin desteklendiği söylenebilir. Bu durum Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından önerilen nedensel adımlar yaklaşımının ilk iki koşulunu desteklemektedir. Aracılık etkisinden söz edebilmek için aracı değişken ilave edildiğinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin oldukça düşmesi ya da istatistiksel açıdan anlamsız hale gelmesi gerekir. Aracı değişken olan iş tatmini modele dâhil edildiğinde duygusal emeğin sahte duygular alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan ($\beta=-,054$) ve dolaylı ($\beta=-0,30$) etkisinden oluşan toplam etkisi ($\beta=-0,354$) düşmekle birlikte istatistiksel olarak anlamını ($p>0,05$) yitirdiği için tam aracılık etkisinden söz edilebilir. Benzer şekilde duygusal emeğin diğer alt boyutları olan derinlemesine eylem ($\beta=,135$; $p>0,05$) ve gizlenen duygular ($\beta=,234$; $p>0,05$) alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinde iş tatmininin tam aracılık etkisine sahip olduğunu görmek mümkündür.

Aracı etkinin anlamlılığının doğruluğu için Sobel testi kullanılmaktadır. Sobel testi basitçe t testinin özelleştirilmiş biçimidir. Başka bir ifadeyle, sobel testi modele aracı değişken ilave edildiği zaman bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etki düşüşünün anlamlı olup olmadığının yanı sıra aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Yılmaz ve Dalbudak, 2018. 522). Sobel testi sonucu elde edilen bulgular yorumlanırken Z katsayısına bakılır. Eğer katsayı 1,96'dan büyük çıkmış ise aracı etkinin varlığından söz edilebilir (Fraizer vd., 2004). Yapılan sobel testi sonucu $p<0,5$ çıktığı için aracılık etkisinin anlamlı olduğu söylenebilir.

Tüm bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde araştırma kapsamında oluşturulan H8a, H8b ve H8c hipotezlerinin de desteklendiğini söylemek mümkündür.

Çalışmada bulgular üzerinde etkisi olduğu düşünülen birtakım kısıtlar olabilir.

Çalışmanın Kısıtları

Çalışmanın yapıldığı hizmet sektöründe personel değişiminin çok yüksek olması, bu sektörde çalışan sayısına yönelik sağlıklı bir veri olmaması, bazı çalışanların izinde olması, bazı çalışanların da işlerinin yoğunluğu ya da zamanlarının kısıtlı olması nedeniyle daha az katılımcıdan veri toplanmış olması önemli kısıtlardır.

Çalışmaya katılanların bazılarının soruları önemsememesi ya da tam anlamama ihtimalleri olabilir. Bir diğer husus, hizmet sektörünün oldukça geniş alanı bulunması ve

ulaşımın pahalı olması maliyetlerin yüksek olması çalışmanın daha dar alanda yapılmasına etkili olmuştur. Yapılan alışma için zamanın sınırlı olmasının yanı sıra katılımcıların da zaman ayırmak istememeleri katılımcı sayısında etkisi olmuştur. Ayrıca, katılımcıların turizm, eğitim, bankacılık ve sağlık sektörü gibi farklı hizmet alanlarından seçilmesi duygu çeşitliliğin yüksek olmasına etki etmiş olabilir.

Tüm bu kısıtlara rağmen 372 katılımcı yadsınamayacak kadar iyi olduğu ve çalışmanın amacı doğrultusunda en uygun zaman ve maliyetle gerçekleştirildiği söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada elde edilen bulgular yukarıda verilmiştir. Organizasyonların temel amaçlarından birini oluşturan devamlılık ve verimlilik için kilit faktör olan “insan”ın giderek önem kazanmasıyla birlikte yönetim bilimleri alanında insan davranışları üzerine yapılan araştırmaların sayısı her geçen gün daha da artmaktadır. Bu çalışmada organizasyonların verimliliği ve devamlılığı üzerinde önemli etkileri olduğu düşünülen kavramlardan duygusal emek, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Örgütlerin çalışanlarından bekledikleri duygusal emek davranışlarının örgütlerine olan bağlılıkları üzerindeki etkisinde işlerinden duydukları memnuniyetin rolü nedir sorusuna cevap aranmıştır. Ayrıca araştırmada Lee ve Brotheridge (2011) tarafından önerilen ancak literatürde yeterince test edilme imkânı bulamamış olan duygusal emeğin yüzeysel rol yapma alt boyutunun “*sahte duygular*” ve “*gizlenen duygular*” biçiminde ayrı ele alınması gerektiği görüşünü yansıtan üç faktörlü ölçeğin yapı geçerliliği de test edilmiştir.

Bu amaçlar doğrultusunda hizmet sektörü içinde yer alan çeşitli alanlarda çalışan 372 kişi üzerinde kesitsel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen araştırma bulguları şu şekilde özetlenebilir;

Araştırmada çalışanların duygusal emekleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiye yönelik analizlerde duygusal emeğin alt boyutlarına göre farklı sonuçlar elde edilmiştir. Duygusal emeğin sahte duygular alt boyutunun iş tatmini üzerinde negatif yönde ($\beta = -.339$; $p < 0,05$); derinlemesine eylem ve gizlenen duygular alt boyutlarının ise pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir ($\beta = .183$, $\beta = .205$; $p < 0,05$). Yani çalışanlar gerçekte hissetmedikleri duyguları göstermek durumunda bırakıldıklarında iş tatminlerinin düştüğü ifade edilebilir. Aksine, çalışanlar uygun duygu ve ifadeleri sergilemek için gerçek duygularını değiştirme çabasına girdiklerinde çalışanların iş tatminlerinin artacağı ileri sürülebilir. Benzer şekilde, çalışanlar gösterilmesi uygun bulunmayan veya kabul görmeyen duygularını saklamak durumunda kaldıklarında onların iş tatminlerinin artacağı söylenebilir. Bu bulgu literatürdeki çeşitli araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Örneğin, Kayar ve Aslan (2023) tarafından duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik iyi oluşun düzenleyici rolünün bulunup bulunmadığının tespiti amacıyla yürütülen çalışmada yüzeysel davranış ile içsel tatmin arasında negatif yönlü; derinden davranış ile dışsal tatmin arasında pozitif yönlü; samimi davranış ile içsel tatmin ve dışsal tatmin arasında ise yine

pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Grandey (2003) tarafından yapılan araştırmada yüzeysel davranış ve derin davranış ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yalçın (2010) tarafından hizmet sektöründe yapılan bir araştırmada derin davranış sergilemenin iş tatminini olumlu etkilediği belirtilmiştir. Başbuğ ve arkadaşları (2010) tarafından, çağrı merkezleri çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada da yüzeysel rol davranışının iş tatminini azalttığı, derin davranışın ise iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yöneliktir. Yapılan analizlerde duygusal emek alt boyutlarından sadece sahte duygular alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkisi ($\beta=-,366$; $p<0,05$) bulunurken derinlemesine eylem ve gizlenen duygular alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönde gerçekleşmiştir ($\beta=,149$; $\beta=,244$; $p<0,05$). Duygusal emek ile örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik literatürdeki çeşitli çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, Acar ve Çevirgen (2021) tarafından konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine yapılan araştırmada duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, samimi davranış gösteren çalışanların duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Büyükmeşe ve Aslan (2019) tarafından turizm işletmelerinde yapılan araştırmada, duygusal emeğin örgütsel bağlılığı negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Çalışanların hissettiği duygularla örgütlerin beklediği duygular arasında uyumsuzluk olması çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilemektedir (Büyükmeşe ve Aslan, 2019: 959). Han vd. (2018) tarafından yapılan çalışmada yoğun duygusal emek sarf etmenin örgütsel bağlılığı zayıflattığı ileri sürülmüştür. Şener ve Aydoğan (2020) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre, yüzeysel rol davranışı, derin rol davranışı ve samimi davranışı örgütsel bağlılık değişkenince olumlu ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Deliveli ve Kırıl (2020) tarafından eğitim çalışanları üzerinde yapılan araştırmada duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel davranış, derin davranış ve samimi davranışın örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada çalışanların iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarını pozitif ve anlamlı yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta=,883$; $p<0,05$). Örgütsel bağlılık, çalışanların işinden ve örgütlerinden memnuniyet duymalarını amaçlamaktadır. Çalışanların işlerine sıkı sıkı sarılması, örgüt ile kendini bütün hale getirmesi örgütsel bağlılığın artmasına bu da iş memnuniyetinin artırılması ile sağlanabilecektir. Bunun yanı sıra, iş tatmini ve

örgütsel bağlılığın yüksek olması performans, verimlilik, devamlılık gibi örgütsel unsurlar üzerinde olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Literatür taramasında iş tatmininin örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini gösteren benzer birçok çalışmaya rastlamak mümkündür (Kök, 2006; Eslami ve Gharakhani, 2012; Kaya, 2013; Hoş ve Oksay, 2015; Bilgiç, 2017).

Araştırmada son olarak duygusal emeğin alt boyutları olan sahte duygular ($\beta=-,340$; $p<0,05$), derinlemesine eylem ($\beta=,135$; $p>0,05$) ve gizlenen duygular ($\beta=,234$; $p>0,05$) alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinde iş tatmininin tam aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç literatürdeki ilgili çalışma bulguları (Grandey, 2003; Zhu, 2008; Pugh vd., 2010; Büyükmeşe ve Aslan, 2019; Deliveli ve Kıral, 2020; Şener ve Aydoğan, 2020; Acar ve Çevirgen 2021; Kayar ve Aslan 2023) ile tutarlıdır.

Araştırmanın bir alt amacı olarak Lee ve Brotheridge (2011) tarafından yüzeysel rol yapmadaki “duyguları gizleme” ve “taklit yapma” bileşenleri arasında bir ayırım yapmanın yararlı olacağı yönündeki iddialarından yola çıkarak yine araştırmacılar tarafından geliştirilmiş duygusal emeği “derinlemesine eylem”, “sahte duygular” ve “gizlenen duygular” biçiminde üç boyutlu bir yapıda değerlendiren ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için yapılan AFA ve DFA analizleri neticesinde bu alanda yapılacak araştırmalarda, araştırmacılar tarafından kullanılacak geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip bir ölçme aracı olduğunu göstermiştir (Bakınız Tablo 4, Tablo 5 ve Şekil 4). Bu sonucun literatürdeki benzer çalışmalarla (Lee ve Brotheridge, 2011; Dursun vd., 2014; Bağcı ve Akbaş, 2019) uyumlu olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada araştırma yapılan sektör, araştırma yapılan zaman, katılımcıların psikolojisi, katılımcıların o anlık duygu durumları, katılımcıların demografik durumları, bazı katılımcıların cevap verirken birbirini etkilemeleri ve benzeri durumlar katılımcıların verdiği cevaplar üzerinde etki etmiş olabilir. Ayrıca çalışmada kullanılan ölçeklerin daha önceki bulgularla paralel sonuçlar elde edilmesinde rolü bulunabilir.

Çalışmadan elde edilen bulgular ve çıkarımlar doğrultusunda aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

Çalışma doğrultusunda hizmet sektöründe çalışanların çalışma şartlarında iyileştirmeler yapılabilir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini arttırmaya yönelik sosyal destek ve bilgilendirmeler sağlanabilir. Çalışanların çalışma şartlarında iyileştirmeler yapılarak çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını artırıcı

adımlar atılabilir. Çalışanların iş ile ilgili memnuniyetsizlikleri varsa bunların altında yatan nedenler araştırılıp memnuniyet düzeyleri arttırılabilir.

Çalışanların müşterilerle iletişimleri eğitim programları ile geliştirilebilir. Çalışanların duygusal davranış alt boyutlarından sahte davranışlarının azaltılmasına ve derin davranış ile gizlenen davranışlarının iyileştirilmesine yönelik girişimler onların iş memnuniyetlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yol açabilecektir.

Çalışanların iş tatminlerini arttırmaya yönelik düzenleme çalışanların sahte davranışlardan uzak durmalarını sağlayabilir. Yine, çalışanların iş tatminlerini arttırmaya yönelik iyileştirmeler, onların örgütsel amaçları benimsemelerine ve örgüt için istenmeyen davranışlardan uzak durmalarına katkı sağlayabilir. Ayrıca çalışanların iş tatminlerinin arttırılması örgütsel bağlılıklarını da güçlendirebilecektir. Öte yandan, bu çalışma bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara yol gösterici olabilir. Kurumların özellikle çalışan sayısı için (hangi zamanda ne kadar kişi çalışıyor) güncel veriler sağlayacak sistemler geliştirmesi önerilebilir. Çalışanlara doğrudan ve daha az maliyetle ulaşılabilecek yöntemler araştırmacıların da işlerini kolaylaştırabilir.

KAYNAKLAR

- Abraham, R. (1999). "The Impact Of Emotional Dissonance On Organizational Commitment and Intention To Turnover", *The Journal Of Psychology*, 133(4), 441-455. doi: 10.1080/00223989909599754.
- Acar, S. & Çevirgen, A. (2021). "Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *İş ve İnsan Dergisi*, Yıl: 2021. Cilt: 8(1). Ss: 91-105.
- Akın, Ö. (2019). "İş Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Çalışanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi". *Journal Of Politics, Economy And Management (JOPEM)*. ISSN 2630-5933, Volume: 2, Issue: 2.
- Akın, U. (2019). *Örgüt ve Yönetimde İnisiyatif Alma*, Pegem Akademi, 1. Baskı. Ankara.
- Aksoy, A. & Yılmaz, O. (2016). "Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *International Journal Of Academic Value Studies*. ISSN:2149-8598. 2016/2(5): 73-83.
- Aksu, G. & M.T. Eser & C.O. Güzeller (2017), *Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, İGİAD Yayını.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1984). "Testing The Side-Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations". *Journal of Applied Psychology*. 69(3). 372-378.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991). "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Allen, N. J & Meyer, J. P. (1993). "Commitment to Organizations ans Occupations: Extension and test of a Three-Coponent Conceptualization. *Journal Of Applied Psychology* 19993, Vol. 78, No. 4, 538-551.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*. 49, 252-276.
- Alotaibi, A. G, (2001). "Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait", *Public Personnel Management*, 30/358-384.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*, 7. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Anttila, E. (2014). "Components Of Organizational Commitment". *Acase Study Consisting Line Managers From Finnish Industrial Company*. Universtiy Of Tampere.

- Armstrong, T. (1994). *Multiple Intelligences In The Classroom*, Alexandria: ASCD Virginia.
- Arslan, A. & Bardakçı, S. (2021). “Üniversite Öğrencilerinin Dijital Bağımlılıklarının Sosyal Kaygı Düzeyleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”. *Milli Eğitim*, Cilt: 50, Bahar/2021, Sayı: 230, (899-922). DOI: 10.37669/milliegitim.710703.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). “Emotional Labor İn Servis Roles: The Influence Of İdenty”, *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Aslan, Ş. & Türk, F. (2022). “Bilişsel Esneklik ve Psikolojik Esneklik Kavramlarının Karşılaştırılması”, *Derleme Dergisi, Psikolojide Güncel Yaklaşımlar*, 14: (1): 119-130. DOI: 10.18863/pgy.917360.
- Ateş, A. (2019). “*Farklılıkların Yönetimi İle İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü*”, Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, (Doktora Tezi), Konya.
- Aven, F. F. & Parker, B. & McEvoy, G. M. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Metaanalysis. *Journal of Business Research*, 26, 63–73.
- Ayaz, E. & Doğan, O. (2023). “Üniversite Öğrencilerinde Özsaygı Düzeyleri ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişki”. *Atlas Üniversitesi ve Sağlık Bilimleri Dergisi*. DOI: 10.54270/atljm.2023.29.
- Aytaç, M. & Öngen, B. (2012). “Doğrusal Faktör Analizi İle Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”, *İstatistikçiler Dergisi*, (5), 14-22, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/105674>.
- Aziri, B. (2011). “Job Satisfaction: A Literature Review” *Management Research And Practice* Vol. 3, Issue: 4 (2011), PP: 77-86.
- Bağcı, Z. & Akbaş, T. (2019). “Duygusal Emek İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8(1): 367-379.
- Bağcı, Z. (2013). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, *Uluslararası Yönetim İletme Dergisi*, 9(19).
- Bakan, İ., Erşahan, B., Şekkeli, Z. H., Kiraz, E. (2015). “İş Tanımlama Endeksi Kapsamında ‘Meslektaşlara İlişkin Negatif Tutumlar’, Davranışsal Mobbinge Yönelik Algılarda Farklılığa Yol Açar Mı?”. *Asya Studies, Academic Social Studies/* Year:6 Number: 22, P. 135-146, Doi: <https://doi.org/10.31455/asya.1216244>.
- Bakırtaş, H. (2010). *Avm’lerde Mağaza İçi Atmosferin Tüketim Duyguları Ve Satın Alma Davranışı Üzerindeki Etkisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Pegem Akademi, 2. Baskı, Ankara.

- Balık, T. (2021). “*Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Bir Meta Analizi*”, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, (Doktora Tezi), Trabzon.
- Baron, R. M & ve Kenny, D. A. (1986).” The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations”. *Journal Of Personality and Social Psychological*. 51(6): 1173-1182. DOI: 10.1037//0022-3514.51.6.1173.
- Barry, B., Olekalns, M. & Rees, L. (2019). “An Ethical Anlysis of Emotional Labor”. *Journal Of Business Ethics* (2019). 160:17-34 <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3906-2>.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duygulanım Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul.
- Basım, N. & Beğenirbaş, M. (2012). “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlaması”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Baskındağlı, Y. (2022). *Sağlık Sektöründe İçsel Pazarlama ve Kurumsal İtibarın Çalışanların İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi*, Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı (Doktora Tezi), İstanbul.
- Başbuğ, G., E. Ballı & Z. Oktuğ (2010), “Duygusal Emeğin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58, 254-274.
- Baysal, İ. A., Baysal, G., Aksu, G., ve Aksu, N. (2014). “Presenteeism (İşte Varolma Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama”. *Economic Journal Of Vocational Colleges*, Ağustos-2014. BÜROKON Özel Sayfası.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*. Sayı: 59, Sayfa: 125-139.
- Becker, G. S. (1993). “Human Capital”. The Naitonal Bureau Of Economic Research, ISBN: 0-226-04120-4 Paper.
- Becker, H. S. (1960). “Notes On The Concept Of Commitment”, *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, L. B., Sobowale, I. A. Ve Cobbey, R. E. (1979). “Reporters And Their Profesional And Organizational Commitmnet”. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 56(4), 753-770. Doi: 10.1177/107769905600407.
- Bedük, A. Ve Ertürk, E. (2015). “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”. *İşletme Bilimi Dergisi*. Cilt:3, Sayı:1.
- Beğenirbas, M., & Çalışkan, A. (2014). “Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü”, *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109–127.
- Bilgiç, H. F. (2017). “Örgütsel Bağlılık İş Tatmini İlişkisi” *BEU Akademik İzdüşüm*, Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2(3), 34-49.
- Blau, P. (1964). *Exchange And Power In Social Life*, New York: Wiley.

- Boden, M. T., & Berenbaum, H. (2007). "Emotional Awareness, Gender, And Suspiciousness", *Cognition and Emotion*, 21(2), 268-280.
- Bowen, D. E., Siehl, C., and Schneider, B. (1989). "A Framework For Analyzing Customer Service Orientations In Manufacturing", *Academy of Management Review*, 14: 75-95.
- Bozkurt, Ö. Ve Bozkurt, İ. (2008). "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1). 2008, 1-18.
- Bölükbaşı, A. G., Yıldıztan, D. Ç. (2009). "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması". *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXVII(II), 345-366.
- Brockner, J., Tyler, T. R., Schneider, R. C. (1992). "The Influence Of Prior Commitment To An Institution On Reactions To Perceived Unfairness: The Higher They Are, The Harder They Fall", *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 241-261.
- Brotheridge, C. M. & Grandey, A. A. (2002). "Emotional Labor And Burnout: Comparing Two Perspectives Of People Work", *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
- Brotheridge, C. M. ve Taylor, I. (2006), Cultural Differencesin Emotional Labor in Flight Attendants, Individual Organizational and Perspectiveson EmotionManagement and Display Research on Emotion in Organizations, in Wilfred J. Zerbe, Neal M. Ashkanasy, Charmine E.J. Härtel (ed.) Elsevier Ltd., 2, 167-191.
- Buchanan, B. (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 533-546.
- Büyükbeşe, T. & Aslan, H. (2019). "Psikolojik Sermaye Ve Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 949-963, Erişim Adresi: <https://www.isarder.org/>. 21.11.2023.
- Büyüköztürk, Ş. (2019). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Büyüktepe, H. S. (2022). *Turist Rehberlerinde Hikâye Anlatımı, Duygusal Emek ve İş Tatmini: Gelibolu Yarımadası Örneği*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., O' Reily, C. A. (1990) "Building Organizaitonal Commitment: A Multifirm Study". *Journal of Occupational Psychology* (1990), 63, 245-261.
- Celep, C. (1998). "Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı", *Eğitim ve Bilim*, 22(108), 56-62.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Ceylan, A. K. (2017). "Öğretmenlerin Duygusal Emeklerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Yönünden Özellikleri: Batman İli Araştırması", *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 7(2), 122-132.

- Charkhabi, M., Alimohammadi, S., Charkhabi, S. (2014). "The Full Mediator Role Of Job Satisfaction In Relationship Between Job Characteristics And Health Outcomes In Hospital Nurses: A New Conceptual Model". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 159, 365-369.
- Choi, Y.G. & Kim, K. S. (2015). "A Literature Review of Emotional Labor and Emotional Labor Strategies". *Universal Journal of Management* 3(7): 283-290, 2015. DOI: 10.13189/ujm.2015.030704.
- Chu, K. H. L. (2002). "*The Effects Of Emotional Labor On Employee Work Outcomes*", (Publication No. 14679), [Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University], ETDs: Virginia Tech Electronic Theses and Dissertations.
- Chu, K. H. L., Murrmann, S. K. (2006). "Development And Validation Of The Hospitality Emotional Labor Scale", *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Clark, A. E. (1997). "Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy At Work?", *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Clark, A. E. (1998). "Measures Of Job Satisfaction, What Makes A Good Job? Evidence From OECD Countries, Organisation For Economic Co-Operation, And Development", *Labour Market And Social Policy Occasional Paper*, No: 34.
- Cüceloğlu, D. (1998). *İyi Düşün Doğru Karar Ver*, Geliştiren Kitaplar Dizisi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Çakır, Özlem. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çakır, Birgül (2006). "SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Çalık, A. & Akkuş, A. (2022). "İş Tatmininin Performans Üzerine Etkisi: Erciş Şeker Fabrikası Örneği". *Türk&İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(34), 246-261.
- Çekmecioğlu, H.G. & Altaş, S. S. & Blkaş, J. (2021). "Yönetim Desteğinin Emek Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi, Journal Of Business Research Turk*. 13(3), 2885-2901. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1296>.
- Çelik, P. & Topsakal, Y. (2016). "Relation Between Emotional Labor, And Job Satisfaction And Emotional Exhaustion: A Case Study About Hotel Personal In Antalya. *Journal Of Business Research Turk* 8(4): 202-218. DOI: 10.20491/isarder.2016.214.
- Çevik, M. N. (2022). *Okulların Örgüt Yapısıyla Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Okul İkliminin Aracı Rolü*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, (Doktora Tezi), Ankara.
- D'Antonio, E., Kahn, J., Mckelvey, J., Berenbaum, H., & Serper, M. R. (2015). "Emotional Awareness And Delusions In Schizophrenia And Schizoaffective Disorder", *Comprehensive Psychiatry*, 57, 106-111.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., Han, B. (2018). "Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777.

- Dahling, Jason J., ve Perez, Luis A. (2010) Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies, *Personality and Individual Differences*, 48 (5): 574-578.
- Das, B. L. (2024). "Job Satisfaction And Its Importance: A Review Of Literature" *Quest Journals, Journals Of Research In Business And Management*, Volume 12, Issue: 3, pp: 29-37.
- DAVIS, K., Newstrom, J. W. (1989). *Human Behavior At Work, Organizational Behavior*, Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York.
- Davis K, (1982). "*Human Behavior at Work*", *Tata McGraw Hill Publications*, New Delhi.
- De Castro, A. B. (2004). "Emotional Labor: Relevant Theory for Occupational Health Practice in Post-Industrial America". *Feature Article. Reaction Pieces. March 2004, Vol. 52, No. 3.*
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/216507990405200307>.
- Delen, M. G. (2017). "*Duygusal Emek & Tinsel Emek*", *Türkmen Kitabevi, İstanbul*.
- Deliveli, K. & Kıral, E. (2020). "The Relationship Between Labor Emotion And Organizational Commitment", *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 15(2), DOI: <https://doi.org/10.29329/epasr.2020.251.5>.
- Demir, Ç. (2021). *Yetenek Yönetiminin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisinde İşle Bütünleşmenin Aracılık Rolü Üzerinde Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Doktora Tezi), İstanbul.
- Demir, G. (2016). *Örgütlerde Adalet Algısının İş Tatmini Üzerinde Etkisi: Akdeniz Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma*, Pamukkale Üniversitesi. İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi), Denizli.
- Demir, N. (2005) *Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*". İstanbul Ünivevrsitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Demirbaş, A. R. (2006). "Üç Farklı Hastanenin Yöneticilerinin ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumları", AÜ, SABE, YYLT, s.21, Ankara.
- Demircan, D. Y. (2021). *Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Akış Deneyiminin Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Doktora Tezi), Adana.
- Demirci, L. N. (2023). "Duygusal Emek Algısının Tükenmişlik Düzeyine Etkisinde Kaygı ve Sıkıntıya Toleranssızlığın Düzenleyici Rolü: Sağlık Sektörünün İnsan Kaynakları Nezdinde Araştırılması". Doktora Tezi. İstanbul.
- Diefendorf, J. M., Richard, E. M. (2003). "Antecedents And Consequences Of Emotional Display Rule Perceptions", *Journal Of Applied Phscology*, 88(2), 284-294.
- Diefendorf, J.M., Crotle, M.H., ve Grosserand, R. H. (2005), "The Dimensionality and Antecedents of Emotinal Labor Strategies", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.

- Dilekçi, Ü & Sezgin, Ş. (2020) “İş Performansının Bir Boyutu Olarak Uyumsal Performans: Kurumsal Bir Çerçeve”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Yıl: 2020, Cilt: 53, Sayı:1, 301-328.
- Doğan, A. & Sığırı, Ü. (2017). “Duygusal Emek: Hemşireler Üzerine Bir Çalışma”. İş Ve İnsan Dergisi, The Journal of Human and Work. October 2017 Cilt-Sayı | Volume-Issue: 4 (2) ss | pp: 113-126. doi: 10.18394/iid.342620 e-ISSN 2148-967X. <http://dergipark.gov.tr/iid/>.
- Doğan, A. A. (2003). *Esneklik Çalışmalarının Bilimsel Temelleri*, 2. Baskı, Derya Kitabevi, Trabzon.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*, Birinci Baskı, Türkmen Kitapevi, Ankara.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2001). “A Meta-Analysis of Stabilities”, *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483.
- Dökmen, Ü. (1988). “Empatinin Yeni Bir Modele Dayanılarak Ölçülmesi Ve Psikodrama İle Geliştirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 21,1-2, 155,190.
- Dökmen, Ü. (1995). *Sanatta Ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları Ve Empati*, (2. Baskı), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dubin, R., Champoux, J. E., Porter, L. W. (1975). “Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers”, *Administrative Science Quarterly*, 20, 411- 421.
- Duman, N. (2017), “Duygusal Emek: Bir Literatür Değerlendirmesi”, *International Enterpreneurship and Management Inquires (Journal EMI) Dergisi*, 1(1), 29-39, ISSN:2602-3970.
- Durak, D. B. (2019). “Öz-Yeterliliğin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi Ve Bu Süreçte Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bir Çalışma”. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Doktora Tezi. İstanbul.
- Dursun, S. & Ayaç, S. & Bayram, N. (2014). “Duygusal Emek Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması”. 16(3), 10-18 ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2014.0252.x, <http://www.isguc.org/?p=article&id=550&cilt=16&sayi=3&yil=2014>).
- Dündar, G. (2019). “Duygusal Emek Davranışının İşgörenlerin Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. ve Rhoades, L. (2002). “Perceived Supervisor Support: Contributions To Perceived Organizational Support And Employee Retention”, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.

- Ekman, P. (1973). “*Cross-Culture Studies Of Facial Expression*”, In P. Ekman (Ed.), *Darwin And Facial Expression: A Century Of Research In Review*, 169-222, Academic Press, New York.
- Ekman, P., Friesen, W. V. (1969). “The Repertoire Of Nonverbal Behavior: Categories”, *Origins, Usage And Coding, Semiotica*, 1(1): 49-98.
- Elangovan, S., Suppramaniam, S., Dada, M. (2023). “Factors Influencing Job Satisfaction Among Employees In Aspiro Solutions Sdn. Bhd”. *Electronic Journal Of Business And Management*. Vol: 8, Issue: 1, 2023 pp. 40-53.
- Erdem, M. (2010). *Öğretmen Algularına Göre Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 4, Sayı 4, s.517.
- Erdil, O. Keskin, H. İmamoğlu, S. Z. Ve Erat, S. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1) 2004, 17-26.
- Erdoğan, Y., Bayram, S. & Deniz, L. (2007). “Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışması”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2), 1-14.
- Eren, E. (1996). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınlar, 9. Baskı, İstanbul.
- Ergün, H. & Çelik, K. (2019). “Örgütsel Bağlılık Ölçeği Türkçe Uyarlaması”. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 34, S. 113-121. Denizli.
- Eroğlu, E. (2011). *İletişimci Liderlik: Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma*, Konya: Literatürk Yayınları.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*, Beta Basımevi, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s.273-293.
- Eroğlu, F. (2017). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayın, 15. Baskı, Yayın No. 3269, İstanbul.
- Ersoy, E. G. & Köşger, F. (2016). “Empati Tanımı ve Önemi”, *Osmangazi Tıp Dergisi/Osmangazi Journal of Medicine*, Mayıs/May, 2016;38 (2), 9-17 DOI: <http://dx.doi.org/10.20515/otd.33993>.
- Eslami, J. & Gharakhani, D. (2012). “Organizational Commitment and Job Satisfaction”. *ARN Journal Of Science And Tecnology*, 2(2), 85-91.
- Etzioni, A. (1996). “The Responsive Community: A Communitarian Perspective”. *American Sociological Review*, Feb. 1996, Vol.61, No. 1, pp. 1-11.
- Etzioni. A. (1959). “AutgORITY Structure and Organizational Effectiveness”. *Administrative Science Quarterly*. Jun. Vol. 4, pp. 43-67.
- Feldman, D., Hugh, A. (1986). “Managing Individual and Group Behavior in Organizations, McGraw-Hill International Book Company: Auckland.”

- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., Baron, K. E., (2004). "Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research", *Journal of Counseling Psychology*, 51(1):115–34.
- Ghalandari, K., Jogh, M. G. G. (2012). "The Effect Of Emotional Labor Strategies (Surface Acting and Deep Acting) On Job Satisfaction And Job Burnout In Iranian Organizations: The Role Of Emotional Intelligence", *Interdisciplinary Journal Of Research In Business*, 1(12), 24- 31.
- Gilliland, D. I. & Bello, D. C. (2002). Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume. 30, No: 1, pages, 24-43.
- Glomb, T. M. & Rotundo, M. & Mueller, J. D. (2004). "Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials". *Journal of Applied Psychology*. 2004, Vol. 89, No. 4, 700–714. DOI: 10.1037/0021-9010.89.4.700.
- Gomez, D. R. (2009). "Organizational Change and Job Satisfaction: The Mediating Role Of Organizational Commitment", *Exadra*, 1/2009, ss. 177-195.
- Gouldner, A. W. (1960). "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Göç, A. (2017). "Okul Yöneticilerinin Duygusal Emek ve İş Doyumu Arasındaki İncelemeye Dair Bir İnceleme". Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Gök, G. A. (2016). "Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik", *Yönetim Ekonomisi Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 14, Sayı 1, Doi: <http://dx.doi.org/10.11611/JMER738>.
- Gökçe, D. (2019). *Duygusal Emek Davranışının İş Görenlerin Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, (Yüksek Lisans Tezi), Konya.
- Gökmen, S. (1996). "İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması", Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Grandey, A. A. & Sayre, G. M. (2019). "Emotional Labor: Regulating Emotions For A Wage". *Association Psychological Science*. 1-7. DOI: 10.1177/0963721418812771.
- Grandey, A. A. (2000). "Amotinaol Regulation İn The Workplace: A New Way To Conceptualize Emotional Labor", *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Grandey, A.A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance*. Yayınlanmı Doktora Tezi, Colorado: Colorado State University.

- Gürbüz, S., & Bayık, M. E. (2021). Aracılık Modellerinin Analizinde Yeni Yaklaşım: Baron ve Kenny'nin Yöntemi Hâlâ Geçerli Mi? *Türk Psikoloji Dergisi*, 37(88), 1-14.
- Grandey, A. A. (2003), "When "The Show Must Go On": Surface Acting And Deep Acting As Determinants Of Emotional Exhaustionand Peer-Rated Service Delivery", *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A. A. Grandey; Tam, A. P. & Brauburger, A. L. (2002). *Affective States and Traits of Young Workers: A Diary Studies*, *Motivation and Emotion*, 26 (1), 31-55.
- Gross, J. J. (2014). "Emotion Regulation: Conceptual and Emprical Foundations" In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of Emotion Regulation* (2nd ed, pp.3-20) Newyork.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56, Gazi Osman Paşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu, Tokat.
- Güler, M., Ocak, M., Köksal, O. (2018). "Doğal Duygusal Emek Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Yüzeysel Rol Yapmanın Düzenleyicilik Rolü". 17. *Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi*, 26-28 Nisan, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- Gündoğan, H. (2009). "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması". Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Gündüz, Y., Coşkun, Z. S., (2012). "Öğrenci Algısına Göre Öğretmen Etik Değerler Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 111-131.
- Güngör, M. (2009). *Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları*, *Kamu-İş*, 11(1), 167-184.
- Gürbüz, S. (2011). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Ve İş Tatminine Etkisi İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418, Erzurum.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS İle Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler Ve Uygulamalı Analizler (IBM AMOS Uygulamalı, Örnek Veri Setleri)*, Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürkan, H., Barut, C., Ünsel, O., Aybay, E. (2017). "Demografik Değişkenler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bitlis İli Turizm Sektörü Çalışanları Uygulaması", *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 130-157.
- Gürses, N. (2020). *Türkiye Profesyonel Basketbol Liglerinde Spor Yöneticilerinin Duygusal Emek Davranışları İle Algılanan Stres Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Erzurum.
- Güzel, F. Ö. ve Gök, G. A. (2013). "Duygusal Emek Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/ Journal of Travel and Hospitality Management* 10 (3), 2013, 107-123 <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/117440>.

- Hackman, J. R. & Oldman, G. R., (1976). "Motivation Through The Design Of Work: Test Of Theory", *Organizational Behavior And Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1974). "The Job Diagnostic Survey: An Instrument For The Diagnosis Of Jobs And The Evaluation Of Job Re-Design Projects", *Technical Report, Department of Administrative Sciences, Yale University*.
- Hadi, R. & Adil, A. (2010) "Job Characteristics As Predictors Of Work Motivation And Job Satisfaction Of Bank Employees". *Journal Of The Indian Academy Of Applied Psychology* uly 2010, Vol.36, No.2, 294-299.
- Hair Jr. F. J., Black C. W., Babin J. B., Anderson E. R., Tatham L. R., (2006). *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Inc.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2009). *Multivariate Data Analysis*, Bookman Editora.
- Halis, M. & Uğurlu, Ö. Y. (2008). "Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi". "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2, Nisan 2008, ISSN: 10303-2860.
- Hall, D.T., Schneider, B., Nygren, H. T. (1970), "Personal Factors in Organizational Identification", *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Han, S. L., Shim, H. S., Choi, W. J. (2018). "The Effect Of Emotional Labor Of College Administrative Service Workers On Job Attitudes-Mediating Effect Of Emotional Labor On Trust And Organizational Commitment", *Frontiers in Psychology*, 9, 1-11.
- Hayes, S.C., Luoma, J.B., Bond, F.W., Masuda, A. ve Lillis, J. (2006) "Acceptance And Commitment Therapy: Model, Processes and Outcomes", *Behav. Res. Ther*, 44: 1-25.
- Heller, D., Judge, T. A., Watson, D. (2002). "The Confounding Role Of Personality And Trait Affectivity In The Relationship Between Job and Life Satisfaction", *Journal Of Organizational Behaviour*, 23, 815-835.
- Hochschild, A. (1979), "Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure Author(s)" *American Journal of Sociology*, Vol. 85, No. 3 (Nov., 1979), pp. 551-575
Published by: The University of Chicago Press Stable URL:
<http://www.jstor.org/stable/2778583>.
- Hochschild, A.R., (1983). "The Managed Hearth: Commercialization of Human Feeling". University of California Press: Berkeley.
- Hodson, R. (1997). "Group Relations At Work: Solidarity, Conflict And Relations With Management", *Work And Occupations*, No: 24, S. 426-452.
- Hoffman, M. L. (1984). "Interaction Of Affect And Cognition In Empathy", In C. E. Izard, J. Kagan and R.B. Zajonc (Eds.), *Emotions, Cognition and Behavior*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Holman, D., Martinez & Totterdell, P. (2008). "Emotional Labor, Well-Being, And Performance". OUP288- Cartwright (Typeset by SPI, Delhi), s: 333-355.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper Publishing, New York.
- Hori, N. & Chao, R. (2019). The Impact of Surface Acting, Deep Acting And Emotional Exhaustion on Subjective Well-Being in The Employees of Food And Beverages

- Industries, *The International Journal of Organizational Innovation*, 11(4): 215-228.
- Hoş, A., Oksay, A. (2015). "Hemşirelerde Örgütsel İle İş Tatmini Bağlılık İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Hulin, C. L., Smith, P. C. (1965). "A Linear Model Of Job Satisfaction". *Journal Of Applied Psychology*, 49(3). 209-216. Doi:10.1037/hoo22164.
- Ioannidou, F. (2008). "Empathy and Emotioanl İntelligence: What Is It Really About?". *International Journal of Caring Sciences*, 1(3): 118-123.
- İbicioğlu, H. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif)*. Alter Yayıncılık Reklamcılık Ltd. Şti. Ankara.
- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya.
- İpşirli, M. & Namal, M. K. (2023). "Main Factors That Infliunce Job Satisfaction". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi Cilt: 21, Sayı: 1, Mart 2023, ss. 205-223*, Doi: 10.11611/yead.1231706.
- J. Steinberg and M. Figart, D. (1999), "Emotional Labor Since The Managed Heart".
- Joarder, M.H.R., Ashraf, M.A. ve Ratan, S. R. A. (2020). "Quality Education From Faculty Management Perspectives In Private Higher Education: Does Faculty Commitment Behaviour Mediate?". Vol.8, No.1, pp.190-206. Doi: 10.18488/journal.61.2020.81.190.206.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y. ve Ganepola, M. D. (2013). "A Meta Analytic Structural Model Of Dispositional Affectivity And Emotional Labor", *Personnel Psychology*, 66, s. 47-90.
- Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities", *American Sociological Review*, 499-517.
- Karabatak, S. H., (2018). "Öğretmenlerin Proaktif Davranış Düzeyleri İle Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Mecmua Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*. Yıl: 2018. Sayı: 3. Sayfa: 48-64.
- Karagöz, Y. (2019). "İstatistiksel Analizler", Nobel Akademi Yayınları, Ankara.
- Karagüven, Ü. M. H. (2015), "Empati ve Sosyal Zeka", *The Journal Of Academic Social Science Studies*, Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2813> Number: 34, p. 187-197, Spring II.
- Karakuş, S. & Akbay, S. E. (2020). "Psikolojik Esneklik Ölçeği: Uyarılma, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 32-43. DOI: 10.17860/mersinefd.669825.
- Karaman, M. (2023). "Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi: Kavramsal Bir Çalışma". *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1),47-63. DOI: 10.29131/uiibd.1279602.
- Katz, D. Ve Kahn, R. (1977). "Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi", (Çeviren: Can, H. Ve Bayar, Y.) Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kaya, N. (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

- Kaya, U., Özhan, Ç. K. (2012) “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2).
- Kaygusuz, E. (2022). “Çalışma Yaşamında İletişimsel Karşılaşmalar: Duygulanımsal Emek ve Duygusal Emek Üzerine Kavramsal Bir Tartışma”. ORCID: 0000-0002-9581-4458. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2369849>.
- Keesler, E. H. (2013). “*Encyclopedia of Management Theory*”. Vol: 2. Sage Publications. America.
- Keser, A, (2005). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Bursa.
- Koç, A. D. (2019). *Pozitif Psikolojik Sermaye ile Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Isparta.
- Koç, H., Boylu, Y., Arslantürk, Y. (2009). “İş Tatminine Etki Eden Kimi Faktörlerin Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 143-15.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım ve Yayım Dağıtım A.Ş. 17. Baskı, İstanbul.
- Koçoğlu, C. M. (2018). “Yerli Turistlerin Kurumsal İtibar Algılarının Marka Denkliğine Etkisi: Türk Hava Yolları Örneği”, *Turizm Akademik Dergisi*, 5 (2), 109-127.
- Kozak, N. (2018). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kök, S. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317, <https://dergipark.org.tr/pub/atauniibd/issue/2689/35360>, 27.11.2010.
- Köse, S. & Oral L. & TÜresin, H. (2011). “Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. Yıl: 2011, Cilt: 12, Sayı: 2.
- Köse, S. & Oral L. & TÜresin, H. (2013). “Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik İle İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, 2011, 165-185. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/234843>.
- Köse, S. & Oral L. & TÜresin, H. (2019). “Öz Yeterlilik Algısı İle Kendini Sabotaj Eğilimi Arasındaki İlişkide Benlik Saygısının Aracı Rolü”. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*. Yıl: 2019, Cilt: 23, Sayı: 1, 17-29.
- Kruml, S. M. 1999. “The Heart Working: An Empirical Investigation Of The Dimensions, Antecedents and Outcomes of Emotion Labor”, (Unpublished Doctoral Dissertation), Temple University.
- Kulein, Ş. (2017). (Erişim tarihi: 30.01.2024; <https://www.uplifers.com/zihinsel-esnekligi-arttirmanin-5-etkili-yolu/>).
- Kuzulugil, Ş. (2012). “Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Dergisi*. Cilt: 41, Sayı: 1, 2012, 129-141.

- Lane, R. D. ve Schwartz, G. E. (1992). "Levels Of Emotional Awareness: Implications For Psychotherapeutic Integration", *Journal of Psychotherapy Integration*, 2(1), 1-18. <https://doi.org/10.1037/h0101238>.
- Lazarus, R. S. (1993). "From Psychological Stress To The Emotions: A History Of Changing Outlooks In" L. W. Porter & M. R. Rosenzweig (Eds.), *Annual Review Of Psychology*", 44, 1-21, Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Lee, Y. K., Park, D. H. & Yoo, D. K. (1999). "The Structural Relationships Between Service Orientation, Mediators, and Business Performance in Korean Hotel Firms", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 4(1), 59-70. doi: 10.1080/10941669908722031.
- Lee, R. & Brotheridge, C. M. (2011). "Words From The Heart Speak To The Heart: A Study Of Deep Acting, Faking, And Hiding Among Child Care Workers". *Career Development International* Vol. 16: No: 4, 2011, pp. 401-420.
- Leong, C.S., Furnham, A. ve Cooper, C. L. (1996). "The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship", *Human Relations*, 49(10), 1345-1361.
- Lestari, D., Nasihah, R & Komalasari, S. (2023). "Role of Work Value to Organizational Commitment". A. Fattah et al. (Eds): PFH 2022, ASSEHR 728, pp 293-301, 2023. https://doi.org/10.29991/978-2-38476-032_30.
- Liu, Chu-Mei (2007). The Early Employment Influences Of Sales Representatives On The Development Of Organizational Commitment. *Employee Relations*, 29(1), 5-15.
- Locke, E. A. (1969). "What Is Job Satisfaction?" *Organizational Behavior And Human Performance* 4, 309-336, (1969).
- Locke, E.A., (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction", *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, IL: Rand McNally, Chicago, 1297-1349.
- Lok, P. & Crawford, J. (2004). The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross- National Comparison, *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior*, Sixth Edition, McGraw-Hill, New York.
- Luthans, F. (1997). A Meta-Analysis Of The Effects Of Organizational Behaviour Modification On Task Performance, 1997, Vol. 40, No. 5, 1122-1149.
- Mauri, M. (2011). "Self-Respect And Honesty". *Filozofia* 66, 2011, No:1, p.74.
- Mavi, D. (2020), *Yönetici Roller, Örgüt İklimi ve Duygusal Emek Arasındaki İlişkilere Yönelik Öğretmen Görüşleri*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı, (YÖK Yayınlanmış Doktora Tezi), Ankara.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P.D. (2002). *Organizational Behavior Solutions For Management*, s.82-107.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). "Two (or more?) Dimensions Of Organizational Commitment: Reexamination Of The Affective And Continuance Commitment Scales", *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-641.

- Mehra, R. (2015). "Emotional Labour As a Predictor Of Organizational Commitment In Selected Call Centres located In Chandigarh Region". *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(11), 54-58.
- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2013). Reciprocal Effects Of Work Stressors And Counterproductive Work Behavior: A Fivewave Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 529–539.
- Meyer, J. P., Allen, N., Smith., C. A. (1993). "Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J. & Parfyonova, N. M. (2012). Employee Commitment in Context: The Nature and Implication of Commitment Profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
- Middleton, D. R. (1989). *Emotional Style: The Cultural Ordering Of Emotions, Ethos*, 17(2): 187-201.
- Moorman, R. H. (1993). "The Influence Of Cognitive And Affective Based Job Satisfaction Measures On The Relationship Between Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior". *Human Relations*, 46(6), 759-776. Doi: 10.1177/001872679304600604.
- Morris, J. A., Feldman, D. C. (1996). "The Dimensions, Antecedents And Consequences Of Emotional Labor", *Academy Of Management Review*, 21(4).
- Mowday, R T., Porter, L. PL., Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of commitment, Absenteeism, And Turnover*, New York.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1.
- Mowday, R.T (1998). Reflections On The Study And Relevance Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387–401.
- Mullins, L. J., (2007). *Management And Organizational Behavior*, Edition: 8, ss. 256-280.
- Nayir, F. (2013). "Primary School Administrations' Organizational Commitment Level". *Elementary Education Online*, 12(1). 179-189.
- Norşenli, F. (2021). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, (Doktora Tezi), Ankara.
- Oğuz, H. ve Özkul, M., (2016), Duygusal Emek Sürecine Yön Veren Sosyolojik Faktörler Üzerine Bir Araştırma: Batı Akdeniz Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(16), 130-154.
- O'Reilly, C. ve Caldwell, D.F. (1981). *The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification*, *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- O'Sullivan, M., Guilford, J.P., ve deMille, R. (1965). "The Measurement of Social Intelligence", *Reports From The Psychological Laboratory*, University of Southern California, No.34.

- Olçay, E., Alpboğa, R., Açar, M. S., Karaman, S., Çelik, S., Deniz, İ. (2023). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kuramlarına Genel Bir Bakış”. *International Journal Of Socia, Humanities And Adminstrative Sciences*. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/JOSHAS.68775>.
- Oral, L., Köse, S. (2011) “Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Orçan, F. (2018). “Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi: İlk Hangisi Kullanılmalı”. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi Journal Of Measurement And Evaluation İn Education And Psychology*, 9(4);413-421.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). “Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- Öngöre, Ö. (2020). *Evaluating Emotional Labor: A New Aproach*, Vileyonlinelibrary.com/journal/Joe, GBOE: 39 (4): 35-44.
- Öz, E. Ü. (2007). *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı (Doktora Tezi), İstanbul.
- Özaydın, M. M., Özdemir, Ö. (2014). “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6(1), 251-281.
- Özbezek, B. D., ve Gültekin, V. M. (2023). “Örgütsel Destek”. “Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-I”. (Editör: Hırlak, B.). Özgür Yayınları. DOI: <http://doi.org/10.58830/ozgur.pub79>.
- Özdamar, K. (2017). *Eğitim, Sağlık Ve Davranış Bilimlerinde Ölçek Ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi IBM SPSS, IBM AMOS ve MINITAB Uygulamalı*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özdemir, H. (2021). “Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler”. Editör Murat AK, Nobel Yayıncılık, Yayın No: 3382, İşl. No: 228 Basım Sayısı: 1. Basım.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*, 7. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2019). *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2847, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, No: 1804, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Krel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özakaplan, N. (2009). “Duygusal Emek ve Kadın İşi/Erkek İşi”. *Çalışma ve Toplum*, 2(21), 15-24.
- Özpehlivan, M. (2018). “İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel Ve Örgütsel Etkileri, Yararları Ve Sonuçları”, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(2), 43-70.
- Öztürk, N., Sumbas, E. (2023). “Job Satisfation And Work Place Happiness As Predictors Of Workplace Friendship Across Psychological Counselors”. *Journal*

- Of Theoretical Educational Science, 16(2). 372-393. Kuramsal Eğitim Bilgisi Dergisi. Doi: <http://doi.org/10.30831/akukeg.1186981>.
- Özutku, H. (2008). "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 2, sayfa: 79-97.
- Parnell, J. A. ve Crandall, W. (2003). "Propensity For Participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, And Intentions To Leave Among Egyptian Managers", *The Multinational Business Review*, 11, 36-73. Doi: 10.1108/1525383x200300003.
- Penley, L. E., Gould, S. (1992). "Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations". *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Penly, L. E. & Gould, S. (1988). "Etzioni's Model Of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations". *Journal Of Organizational Behaviour*, Vol. 9, 43-59.
- Polatkan, N. N. (2016). *Ortaokul Öğretmenlerinin Duygusal Emek Davranışları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). "The Motivation To Work". From *Managerial Attitudes And Performance*, Homewood, Illinois: Irwin-Dorsey.
- Powell, D., Meyer, J. (2004). "Side-Bet Theory And The Three-Component Model Of Organizational Commitment" *Journal Of Vocational Behaviour*, 65: 157-177.
- Preethi, B. & Lourthuraj, S. A. (2015). "Organizational Commitment And Its Impact On Employee Behavior". *International Journal of Management (IJM)*, ISSN 0976-6502, ISSN 0976-6510 (Online) Volume: 6, pp: 394-400. IAEME.
- Puglies, K. (1999). "The Consequences Of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being", *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154.
- Pugh, D.A. Pugh, Offler, C.E. & Talbot M.J. & Ruan, Y.L. (2010). "Evidence For The Role Of Transfer Cells In The Evolutionary Increase In Seed and Fiber Biomass Yield In Cotton". *Research Article*, Vol.3 Number. 6, pp. 1075-1086.
- Rafaelli, A., Sutton, R. I. (1989). "The Expression of Emotion in Organizational Life", *Journal of Organizational Behavior*, 12: 1-42.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. (2009). "Job Satisfaction In Organizational Research". Buchanan: *The Sage Handbook Of Organizational Research Methods* Page: 196-212.
- Rathi, N., Bhatnagar, D., Mishra, S. K. (2013). "Effect Of Emotional Labor On Emotional Exhaustion And Work Attitudes Among Hospitality Employees In India", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(3), 273-290.
- Reichers, A. E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Robbins, S. P., Judge, T. (2015). *Örgütsel Davranış*, Erdem, İ. (çev.), 14. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık (Orijinal Baskı Tarihi 2011), Ankara.

- Robbins, S. R., Judge, T. A. (2009). *Motivation Conceptions, Organizational Behavior*, s. 206-234.
- Rodríguez, E. V., Franco, T. C., ve Santos, M. J. N. (2006). "Nature and Antecedents Of Organizational Commitment: Considerations For Human Resource Management". *Portugal Journal Of Management Studies*, Vol XI. N: 2, p. 74-94.
- Rohini, K. & Parithi, S. (2021). "A Study On Overall Performance Of The Nurses On factors Influencing Emotional Labour By Using The Neural Network (NN) Method In Private Hospitals In Chennai. *International Journal Of Management* 11(12). Doi: 10.34218/IJM.11.12.2020.314.
- Rosenberg, M., (1965), "Society and Adolescent Self-image", Princeton, NJ: *Princeton University Press*.
- Rowden, R. W. (2000). "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment". *Leadership & Organizational Development Journal*. 2000, 21(1): 30-35. Doi: 10.1108/01437730010310712.
- Sharma, S. (1996). "Managerial Interpretations and Organizational Context As Predictors Of Corporate Choice Of Environmental Strategy". *Academy Of Management Journal*. Vol. 43, No. 4, 681-697.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment is Too Easy!*. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62. Doi: 10.16/0090-2616(77)90035-3
- Salovey, P. & Grewal, D. (2005). "The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions In Psychological Science*, 14 (6), 281-285.
- Savaşkan, Y. & Kutlualp H. G. (2019). "Duygusal Emek Konusunu Araştıran Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İçerik Araştırması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Nisan 2019, Cilt-18 Sayı-70 sf. 818-837.
- Seven, S. (2020). "Erken Çocuklukta Bağlılık Ve Bağımsızlık", *Recent Advances In Social Science, Educations and Humanities Research* (pp, 468-479).
- Shore, Lynn M., Tetrick, L. E., Shore, T. H., Barksdale, K. (2000). "Construct Validity Of Measures Of Becker's Side Bet Theory", *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 428-444.
- Smith, C.A. and Lazarus, R.S. (1990) Emotion and Adaptation. In: Pervin, L.A., Ed., *Handbook of Personality: Theory and Research*, Guilford, New York, 609-637.
- Sohn, H. K., Lee, T. J. (2012). "Relationship Between HEXACO Personality Factors And Emotional Labour Of Service Providers In The Tourism Industry", *Tourism Management*, 33(1), 116-125.
- Sosyal, A. & Tan, M. (2013). "İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği". *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2013, Cilt: 6, Sayı: 2, S. 45-63.
- Soydaş, N. (2023). "Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Medya Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı. İstanbul.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İş Gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara.

- Spector, P. (1997). *“Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences”*, California: Sage Publication.
- Starnes, B. J.& Truhon, S. (2006). *A Primer On Organizational Commitment*. Human Development An Leadership Division.
- Steinberg, R. J & Figart, D. M. (1999). “Emotional Labor Since The Manage Heart”. Sage Publications, Inc. Is Collabarating with JSTOR to Digitalize, Preserve, and Extend Access to Analys to American Academy of Political and Social Science.
- Sun, Ö. H. (2002). İş doyumunu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- Sürücü, L., Maşlakçı, A. (2018). “Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme”, *International Journal Of Managment and Administration*, 2(3).
- Şencan, N. S. & Aydınhan, B. & Yeğenoğlu, S. (2017). “Türk İlaç Sanayinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma” *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*. 2017: 3(2): 117-148.
- Şeker Kayar, M., & Aslan, M. (2023). Duygusal Emek ile İş Tatmini İlişkisinde Psikolojik İyi Oluşun Düzenleyicilik Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 1258–1275. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1648>
- Şener, G. & Aydoğan, E. (2020). “Örgütsel Bağlılığın Duygusal Emek Üzerinde Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 8(2), 125-134. <https://doi.org/10.32705/yorumyonetim.751726>.
- Şimşir, İ., Seyran, F. (2020). *İş Tatmininin Önemi ve Etkileri*, Meyad Akademi, (1), 25-42.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*, Fifth Edition. Boston, MA: Pearson.
- Tatar, A., Tok, S., Bender, M. T. & Saltukoğlu, G. (2017). Asıl form Schutte “Duygusal Zekâ Testinin Türkçeye Çevirisi Ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi”. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 18(2), 139-146.
- Taylor, S. & Tyler, M. (2000). “Emotional Labour and Sexual Difference in The Airline Industry”, *Work, Employment and Society*, 14(1): 77-95.
- Tekin, İ. Ç. (2021). “Duygusal Emek”. *Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler*. Nobel Yayıncılık. Pp. (35-54). <https://www.researchgate.net/publication/351782760>.
- Thoits, P. A. (1990). *Emotional Deviance: Research Agendas*. In T. Kemper (Ed.), *Research Agendas In The Sociology Of Emotions*, s. 180-203. Albany: State University of New York Press.
- Thompson, K. L. & Gullone, E. (2003). “Promotion Of Empathy And Prosocial Behaviour In Children Through Humane Education”, *Australian Psychologist*, 38, 175- 182.
- Thorndike, E. (1920). “Intelligence And Its Use”, *Harper’s Magazine*, 140, 227-235.

- Toker, B. (2007). "Demografi Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1) 2007, 92-107.
- Toksöz, İ. (2018) "Evli Bireylerde Bağlanma Stilleri Ve Bilişsel Esnekliğin İlişki Doyumuna Etkisi" (Doktora tezi). İstanbul, Aydın Üniversitesi.
- Uçtu, K. (2023). *Çalışma Biçiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Beyaz Yakalı Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Doktora Tezi), İstanbul.
- Urhan, S. (2014). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması". Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Uslu, A. (2017). "Müşteri-Çalışan Uyumunun Müşteri Memnuniyeti Ve Davranışsal Niyetine Etkisi: Fethiye'deki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 197-211.
- Usta, I. & Akova, O. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Detay Yayıncılık, sf. 33-53, Ankara.
- Ünal, A. & Türkay, O. (2010). "Duygusal Emek Davranışının Yönetilmesi: Sakarya Oteller Örneği", ss. 114-123. Sakarya. <https://hdl.handle.net/20.500.11857/1351>.
- Ünal, A. (2011). *Örgütsel Güvenin Duygusal Emeğe Etkisi: İstanbul'da Yerleşik Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Ünlü, S. (2013). *İş Yaşamında Motivasyon*, Anadolu Üniversitesi, 1. Baskı, s. 5-16, Eskişehir.
- Ünlü, U. (2019). "Bankalarda Terfi Uygulamaları Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Journal of BRSA Banking and Financial Markets*, 13(2), 161-184.
- Vatan, S. (2015). *Duygulanım Düzenleme Eğitimi Uygulama El Kitabı*, Nobel Yayıncılık Eğitim Danışmanlık TİC. LTD. ŞTİ.
- Vroom, V. H. (1966). "Organizational Choice: A Study Of Pre-And Postdecision Processes". *Organizational Behavior And Human Performance*, 1(2), 212-225. Doi: 10. 1016/0030-5073(66)90013-4.
- Wang, Y. "Factors Affecting Employees Job Satisfaction: Organizational And Individual Levels". SHS Web Of Conferences 181, 01037. <https://doi.org/101051/shsconf/202418101037>.
- Wharton, A. (2009). "The Sociology Of Emotinal Labor". *Annual Review Sociology*, 2009. Vol. 35 (2009). Pp. 147-165.
- Wharton, A. S. & Erickson, R. J. (1993). "Managing Emotion On The Job And At Home: Understanding The Consequences Of Multiple Emotional Roles", *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.
- Yağcı, P. (2020). *Duygusal Emek, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma İlişkisi: Animatörler Üzerine Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi, Balıkesir.

- Yalçın, A. (2010). “Emotional Labor: Dispositional Antecedents and The Role Of Affective Events”. A Thesis Submitted To The Graduate School Of Social Sciences Of Meadle East Tecnichal University.
- Yang, C. & Chan, A. (2021). “Emotional Labor: A Comprehensive Literature Review”. Strategic Rewial Of HSM, Human Systems Management 40 (2021) 479–501. DOI: 10.3233/HSM-200937. IOS Press
- Yang, F. H. & Chang, C. C. (2008). “Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Clinical Nurses: A Questionnaire Survey”, International Journal of Nursing Studies, 45(1), 879-887.
- Yavuz, N. & Sağlam, M. (2018). “İşkolik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10/4(2018) 922-952. DOI:10.20491/isarder.2018.556.
- Yeung, D. Kim, C. And Chang, S. (2018) “Emotional Labor and Burnout: A Review of the Literature”. Younsel Medical Journal. Review Article pISSN: 0513-5796 · eISSN: 1976-2437 Yonsei Med J 2018 Mar; 59(2):187-193. <https://doi.org/10.3349/ymj.2018.59.2.187>.
- Yıldırım, A. & Demirel, E. T. (2015). “Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği”. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Satı: 2, Sayfa: 133-154.
- Yılmaz, O. (2022). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Malatya.
- Yılmaz, V. & Dalbudak, Z. İ. (2018). “Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama”. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 14, Sayı 2, s. 517-534.
- Zhang, Q. & Zhu, W. (2008). *Exploring Emotion in Teaching: Emotional Labor, Burnout, and Satisfaction in Chinese Higher Education, Communication Education*, 57(1), 105-122.
- Zhu, vd., (2012). “Çin Büyümesini Anlamak: Geçmiş, Şimdi ve Gelecek”. Ekonomik Perspektifler Dergisi, Cilt: 26, No. 4, s. 103-124.

İnternet Kaynakları

<https://sozluk.gov.tr/> Erişim tarihi: 09.01.2024.

(<https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 13.11.2024).

TDK (2024). <https://sozluk.gov.tr/> (erişim tarihi: 25.11.2024).

tdk.gov.tr, (erişim tarihi: 29.05.2022).

<https://kelimeler.gen.tr/baglilik-nedir-ne-demek-31257>

Dökme, İ. (2024), *Ders Notları*, (file:///C:/Users/au/Downloads/SPSS%20-3.%20DERS.pdf). Erişim: 21.04.2024)

(Kulein, 2017). (<https://www.uplifers.com/zihinsel-esnekligi-arttirmanin-5-etkili-yolu/>, Erişim Tarihi: 30.01.2024).

EKLER

Not: Bu çalışma Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi uygulamasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Araştırmaya katılım tamamen gönüllük esasına tabidir. Katılımcıları açığa çıkarmamak için isim ve iletişim bilgileri yazılmayacaktır.

Katılımcılardan ifadeleri dikkatlice okuyup, kendileri için en uygun seçeneği seçmelerini rica ederim. Tüm katılımcılara çalışmaya sağladıkları katkılardan dolayı minnet duymaktayım.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Cinsiyet, Medeni Durumu, Yaş Aralığı, Eğitim Durumu, Medeni Çalışma Süresi

Cinsiyet		Medeni Durum		
Kadın	Erkek	Evli	Bekar	
Kurumunuzda Çalışma Süreniz				
5 yıldan az	5-10 yıl aralığı	11-15 yıl aralığı	15 yıldan fazla	
Eğitim Durumunuz				
Ortaöğretim ve Altı	Lise	Ön Lisans-Lisans	Lisansüstü	
Yaş Aralığı				
25 ve 25'in altı	26-35	36-45	46-55	56-65

DUYGUSAL EMEK ÖLÇEĞİ

1: Her zaman	2: Çok Nadir	3: Bazen	4: Çoğu Zaman	5: Her Zaman
Dikkatlice okuyarak işinizle ilgili duygularınızda uygun bulduğunuz cevaplar için 1'den 5'e kadar olan kutucukları işaretleyiniz.				
1	İşimi yerine getirirken gerçekten hissetmediğim duyguları hissediyormuş gibi yaparım.			
2	İşimde hissetmediğim ancak benden hissetmem beklenen duyguları gösteririm.			
3	İşimde hissetmediğim duyguları gösteririm.			
4	İşimin bir parçası olarak göstermem gereken duyguları gerçekten de hissedebilmek için çaba sarf ederim.			
5	İşimde göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmeye çaba gösteririm.			
6	İşimde başkalarına karşı göstermem gereken duyguları gerçekten de hissetmeye çaba sarf ederim.			

7	İşimde hissettiklerimi gizlerim.					
8	İşimde bir durum hakkındaki gerçek duygularımı gizlerim.					
9	İşimde gerçek duygularımı ifade etmeye karşı bir direnç gösteririm.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

1: Her zaman	2: Çok Nadir	3: Bazen	4: Çoğu Zaman	5: Her Zaman		
Dikkatlice okuyarak uygun bulduğunuz cevaplar için 1'den 5'e kadar olan kutucukları işaretleyiniz						
1	Çalıştığım kurumun başarılı olmasına yardımcı olmak için normalde beklenenden daha fazla çaba sarf etmeye hazırım.					
2	Çalıştığım kurumun çalışılacak harika bir kurum olduğunu arkadaşlarıma anlatıyorum.					
3	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için hemen hemen her türlü görevlendirmeyi kabul ederim.					
4	Benim değerlerimin ve çalıştığım kurumun değerlerinin çok benzer olduğunu görüyorum.					
5	Başkalarına çalıştığım kurumun bir parçası olduğumu söylemekten gurur duyuyorum.					
6	Çalıştığım kurum iş performansı açısından bana yeterince ilham veriyor.					
7	Bu kuruma katıldığım sırada düşündüğüm, diğer kurumlar yerine bu kurumda çalışmayı seçtiğim için son derece mutluyum.					
8	Bu kurumun kaderini gerçekten önemsiyorum.					
9	Benim için bu kurum, çalışılabilecek tüm olası kurumların en iyisidir.					

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler için fikrinizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Her ifade için sadece bir seçenek işaretlemeniz ve cevapsız soru bırakmamanız gerekmektedir.

Lütfen aşağıdaki ifadelere hangi ölçüde katıldığınızı belirtiniz.					
	Kesinlikle Katılıyorum.	Katılmıyorum.	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Şu an ki işimden memnunum.	1	2	3	4	5
2- Çoğu günler işime hevesle giderim.	1	2	3	4	5
3- İşte her günüm bitmeyecek gibi gelir. (Ters Madde)	1	2	3	4	5
4- İşimi eğlenceli bulurum.	1	2	3	4	5
5- İşimin tatsız olduğunu düşünürüm. (Ters Madde).	1	2	3	4	5