



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**İŞE BAĞLILIĞIN İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ**

Hazırlayan

Ahmet Serhat ANAÇ

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Danışman

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

TOKAT – 2021



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**İŞE BAĞLILIĞIN İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ**

Hazırlayan

Ahmet Serhat ANAÇ

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Danışman

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

TOKAT – 2021

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Kubilay ÖZYER danışmanlığında hazırlamış olduğum “ İşe Bağlılığın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü: Antalya’da Bulunan Beş Yıldızlı Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma” adlı Doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

29/12/2020

Ahmet Serhat ANAÇ

İŞE BAĞLILIĞIN İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı) İmzası Başkan :

Üye :

Üye :

Üye :

Üye :

.....Tarafından Hazırlanan Bu tez, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun belirlediği jüri tarafından kabul edilmiştir.

...../...../.....

Enstitü Müdürü:

Mühür
İmza



Annem, Babam, Kardeşim, Sevgili Eşim ve Canım Oğluma

TEŞEKKÜR

Tez öğrencisi olarak beni kabul ettiği, bana bu onuru yaşattığı ve her an yanımda olup benden desteğini esirgemediği için çok değerli hocam ve danışmanım sayın Prof. Dr. Kubilay ÖZYER’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Hayatımdan “pes etmek” kavramını sizin sayenizde çıkardım. Sizin desteğinizle ve bana olan inancınızla tezimin bu satırlarını yazma şerefine nail olabiliyorum. Bana sabrettiğiniz, sizi tanıma fırsatı verdiğiniz ve hayatıma değer kattığınız için müteşekkirim.

Ayrıca ders döneminde bilgi ve tecrübelerini bizimle paylaşan, derslerine katılmaktan mutluluk duyduğum tüm hocalarıma, tez çalışmamın analiz kısmında bana verdiği destek için değerli arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Ahmet MUMCU’ya, tezin ilk harfinden son noktasına kadar desteğini benden esirgemeyen kıymetli arkadaşım Dr. Öğr. Üyesi Fehim KURULOĞLU’na, her zaman yanımda olan ve ihtiyacım olduğu her an yanımda olan değerli arkadaşlarım ve hocalarım sayın Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN’e, sayın Dr. Öğr. Üyesi Müslüme AKYÜZ’e, sayın Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK’a, sayın Öğr. Gör. Dr. Selim ÇAKAR’a, sayın Öğr. Gör. Dr. İsmail ALİCİ’ye, sayın Öğr. Gör. Metin GÜNAY’a, yardımları için Öğr. Gör. Dr. Onur IŞIK’a ve sayın Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GÜL’e, yardımları için Buse Nimet KIZILÖZ’e, araştırma verilerinin toplanmasında desteğini ve yanında güleryüzlü misafirperverliğini esirgemeyen Cem BESLEME’ye teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bugünlere gelmemi sağlayan, maddi ve manevi olarak her daim arkamda olan sevgili anneme ve babama, her zaman yanımda olan sevgili kardeşime, desteğini her daim hissettiğim, tezin başından sonuna dek sabrını ve yardımlarını benden esirgemeyen motivasyon kaynağım sevgili eşime ve tezimi yazdırmamak için elinden gelen tüm yaramazlığı yapan canım oğlum Efe’ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ahmet Serhat ANAÇ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı işe bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünün belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda çalışmanın uygulaması, Türkiye’de otelcilik sektörünün en önde gelen şehri olan Antalya’da yapılmıştır. Örneklem olarak 5 farklı beş yıldızlı otel seçilmiş ve uygulama bu otellerde çalışan 414 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın sonucunda elde edilen verilerin işlenmesinde ve analizinde SPSS 20 (Statistical Package for the Social Sciences) ve AMOS 23 (Analysis of Moment Structures) gibi istatistik paket programlardan faydalanılmıştır. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

Çalışmanın literatür kısmında sırasıyla araştırma modelinde bağımsız değişken olarak belirlenen işe bağlılık, bağımlı değişkenler olarak belirlenen iş performansı ve işten ayrılma niyeti ve aracı değişken olarak belirlenen duygusal emek kavramları alt boyutlarıyla birlikte tanımlanmıştır. Bunların yanında değişkenler arası ilişkileri inceleyen önceki çalışmalar taranarak sonuçlarıyla ilgili açıklayıcı bilgiler sunulmuştur.

Araştırmada duygusal emek aracı değişkeni alt boyutlar bağlamında incelenmiştir. Modelde yer alan işe bağlılık değişkeninin alt boyutlarındaki genel etki aynı yönlüdür ve ifadelere verilen cevaplar sağa çarpık biçimde gözlemlenmiştir. Katılımcıların, ölçekte yer alan ifadelere verdiği cevaplar incelenmiş ve cevapların genel olarak boyutlara (dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma) göre farklılık sergilemediği görülmüştür. Bu sebeple, işe bağlılık değişkeni modelde alt boyutlar bağlamında incelenmemiştir. Ayrıca iş performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri de tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinden elde edilen bulgular işe bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü; işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü ve aracı değişken olan duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma ile pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir.

İşe bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapmanın kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Duygusal emeğin alt boyutlarından olan yüzeysel rol yapma ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Araştırmanın sonuçlarının neticesinde uygulayıcılara ve benzer çalışmalar yürütecek araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İşe Bağlılık, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti, Duygusal Emek



ABSTRACT

The aim of this study is to find the mediating role of emotional labor in the effect of work commitment on job performance and intention to quit. For this purpose, the implementation of the work has been done in Antalya, the most prominent city of the lodging industry in Turkey. As a sample, 5 different five-star hotels have been selected, and the research has been conducted on 414 staff working in these hotels.

SPSS 20 and AMOS 23 have been used in the processing and analysis of the data obtained as a result of the research. Structural equation modeling has been used to assess the research hypotheses.

In the literature section of the study, the concepts of job commitment, which are determined as independent variables in the research model, job performance and intention to leave as dependent variables, and emotional labor, which are determined as mediating variables, are defined together with their sub-dimensions consecutively. In addition, earlier studies examining the relationships between variables have been reviewed and explanatory information about their results has been presented.

In the research, the emotional labor tool variable has been examined in the context of sub-dimensions. Findings obtained from structural equation modeling show positive relation between job commitment and job performance and negative relation between intention to quit while it shows a positive relationship with surface acting and deep acting, which are mediating variables and sub-dimensions of emotional labor.

Surface acting and deep acting, which are sub-dimensions of emotional labor, have a partial mediating role in the effect of job commitment on job performance and intention to quit. There was no meaningful relationship between surface role playing and job performance, which are sub-dimensions of emotional labor.

As a result of the study, suggestions for practitioners and researchers who will conduct similar studies have been presented.

Keywords: Commitment to Work, Job Performance, Intention to Quit, Emotional Labor

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	i
ONAY SAYFASI.....	ii
İTHAF.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1 İŞE BAĞLILIK.....	3
1.1. İşe Bağlılık Kavramı Ve Tanımı	3
1.2. Çalışma Yaşamında Bağlılık Türleri ve İşe Bağlılık	4
1.3. İşe Bağlılığa Yönelik Yaklaşımlar	10
1.3.1. Doğrudan İlişki Modeli	10
1.3.2. Randall ve Cote Modeli.....	11
1.3.3. Morrow Modeli	13
1.4. İşe Bağlılığın Boyutları	15
1.4.1. Dinçlik	15
1.4.2. Adanmışlık	15
1.4.3. Yoğunlaşma.....	16
1.5. İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler	16
1.5.1. İşin Niteliğine İlişkin Faktörler	18
1.5.1.1. İşin Anlamlılığı	19
1.5.1.1.1. İşin Gerektirdiği Bilginin ve Yeteneğin Çeşitliliği	19
1.5.1.1.2. Görevle Özdeşleşme.....	20
1.5.1.1.3. Görevin Önemi.....	21
1.5.1.2. İşin Sorumluluğu ve Etkileşim Düzeyi.....	22
1.5.1.2.1. Özerklik (Otonomi).....	22
1.5.1.2.2. Geribildirim.....	22
1.5.1.2.3. Başkaları ile İlişkiler	23
1.5.2. Bireysel Faktörler	24

1.5.2.1. Demografik Faktörler	24
1.5.2.1.1. Yaş.....	24
1.5.2.1.2. Cinsiyet	26
1.5.2.1.3. Eğitim Düzeyi	27
1.5.2.1.4. Medeni Durum	28
1.5.2.1.5. Kıdem (İşyerinde Çalışma Süresi)	28
1.5.2.2. Psiko – Sosyal Özellikler.....	29
1.5.2.2.1. Başarı Güdüsü	29
1.5.2.2.2. Kontrol Odağı.....	30
1.5.2.2.3. İçsel Motivasyon	31
1.5.2.2.4. Çalışma Değerleri.....	32
1.5.2.2.5. Merkezi Yaşam İlgisi	33
1.5.3. Diğer Faktörler	34
1.5.3.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı	34
1.5.3.2. Ücret Miktarı ve Sistemi.....	35
1.5.3.3. Çalışma Koşulları ve Çalışma Saatleri	36
1.5.3.4. Kariyer Olanakları	37
1.5.3.5. Yönetim Tarzı ve Yönetime Katılma Olanakları.....	38
1.5.3.6. Örgüt Kültürü.....	39
1.5.4. Toplumsal Faktörler	39
1.5.5. Ekonomik Faktörler.....	40
1.5.6. Hukuksal Faktörler	41
BÖLÜM 2 İŞ PERFORMANSI.....	42
2.1. İş Performansı Kavramı ve Tanımı	42
2.2. İş Performansının Boyutları	45
2.2.1. Görev Performansı.....	51
2.2.2. Bağlamsal Performans	53
2.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler	58
2.3.1. Bireysel Faktörler	58
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	59
2.3.3. Çevresel Faktörler	60
2.4. Performans Değerleme.....	61

2.4.1. Performans Değerleme Kavramı ve Tanımı	61
2.4.2. Performans Değerleme Süreci	63
2.4.3. Performans Değerlemenin Amacı	65
2.4.4. Performans Değerlemenin Önemi	67
2.4.5. Performans Değerleme Yöntemleri	68
2.4.5.1. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri	69
2.4.5.1.1. Derecelendirme Ölçekleri Yöntemi	70
2.4.5.1.2. Grafik Derecelendirme Ölçeği Yöntemi	70
2.4.5.1.3. Kritik Olaylar Yöntemi	70
2.4.5.1.4. Tanımlayıcı Yazı Yöntemi	71
2.4.5.1.5. Eşli Karşılaştırma Yöntemi	71
2.4.5.1.6. Kontrol Listesi Yöntemi	71
2.4.5.1.7. Gizli Değerleme Yöntemi	71
2.4.5.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri	72
2.4.5.2.1. Amaç ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi	72
2.4.5.2.2. Balanced Score Card	73
2.4.5.2.3. Değerleme Merkezi Yöntemi	73
2.4.5.2.4. İnsan Kaynakları Muhasebesi Yöntemi	74
2.4.5.2.5. Davranışa Dayalı Performans Değerleme Yöntemi	74
2.4.5.2.6. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi	74
2.4.5.3. Performans Değerleme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları	76
2.5. İşe Bağlılık – İş Performansı İlişkisine Yönelik Literatür	78
BÖLÜM 3 İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	79
3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı	79
3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	82
3.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	83
3.3.1. Bireysel Faktörler	85
3.3.2. Örgütsel Faktörler	86
3.3.3. Çevresel Faktörler	88
3.4. İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkili Kavramlar	90
3.4.1. Örgütsel Bağlılık	90
3.4.2. İş Tatmini	91

3.4.3. Tükenmişlik.....	91
3.4.4. İş Gücü Devir Oranı	93
3.4.5. Örgüt – İş – Kişi Uyumu	94
3.4.6. Duygusal Emek	95
3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	96
3.5.1. İşten Ayrılma Niyetinin Olumsuz Sonuçları	96
3.5.2. İşten Ayrılma Niyetinin Olumlu Sonuçları	98
3.6. İşten Ayrılma Niyetinin Etkilerinin Örgütler Tarafından Önlenmesi	99
3.7. İşe Bağlılık – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Literatür.....	101
BÖLÜM 4 DUYGUSAL EMEK.....	102
4.1. Duygusal Emek Kavramı ve Tanımı.....	102
4.2. Duygu Gösterim Kuralları.....	104
4.3. Duygusal Emek Yaklaşımları	107
4.3.1. Hochschild'in Duygusal Emek Yaklaşımı	107
4.3.2. Ashforth ve Humphrey Duygusal Emek Yaklaşımı	111
4.3.3. Morris ve Feldman Duygusal Emek Yaklaşımı (1996).....	113
4.3.3.1. Duygusal Davranış Gösterim Sıklığı	115
4.3.3.2. Davranış Kurallarına Gösterilen Dikkat	115
4.3.3.3. Sergilenmesi Gereken Duyguların Çeşitliliği	116
4.3.3.4. Duygusal Uyumsuzluk.....	117
4.3.4. Grandey Duygusal Emek Yaklaşımı (2000).....	120
4.4. Duygusal Emek Boyutları	128
4.4.1. Yüzeysel Rol Yapma	128
4.4.2. Derinden Rol Yapma	130
4.4.3. Samimi Davranış	131
4.5. İşe Bağlılık - Duygusal Emek ve Duygusal Emek – İş Performansı – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Literatür	132
BÖLÜM 5 İŞE BAĞLILIĞIN İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL EMEĞİN ARACILIK ROLÜ: ANTALYA'DA BULUNAN BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA.....	134
5.1. Araştırmanın Amacı	134
5.2. Araştırmanın Önemi.....	135

5.3. Araştırmanın Yöntemi.....	136
5.3.1. Evren ve Örneklem.....	137
5.3.2. Veri Toplama Metodu	139
5.3.2.1. İşe Bağlılık Ölçeği	139
5.3.2.2. İş Performansı Ölçeği	140
5.3.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	140
5.3.2.4. Duygusal Emek Ölçeği	140
5.3.3. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerliliği.....	141
5.3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	144
5.3.5. Araştırma Verilerinin Analiz Metodu	146
5.3.6. Araştırmaya Yönelik Kısıtlar	147
5.3.7. Araştırmaya Yönelik Varsayımlar.....	147
5.4. Araştırma Bulguları.....	148
5.4.1. Araştırma Örneklemine Demografik Yapısı	148
5.4.2. Araştırma Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı Bulgular	150
5.4.3. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Aralarındaki Korelasyon Analizine Ait Bulgular	151
5.4.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Analizler ve Bulgular. 153	
5.4.4.1. Araştırma Hipotezlerinin Kabul – Ret Durumları ve Şekilleri	162
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	170
KAYNAKÇA.....	179
EK:1 ANKET FORMU	214
ÖZGEÇMİŞ	217

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: İşe Bağlılık Tanımları.....	4
Tablo 1.2: Çalışmanın Değeri ve Önemi	7
Tablo 2.1: İş Performansı Tanımları.....	42
Tablo 2.2: Campbell'ın İş Performansı Boyutları.....	46
Tablo 2.3: Griffin vd. (2007) İş Performansı Boyutları.....	47
Tablo 2.4: İş Performansı Boyutlarının Kronolojik Sıralaması	49
Tablo 2.5: Bağlamsal Performansın Boyut ve Altboyutları.....	56
Tablo 2.6: Performans Değerleme Tanımları	62
Tablo 2.7: Performans Değerleme Yöntemlerinin Avantajları ve Dezavantajları.....	76
Tablo 3.1: İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	84
Tablo 4.1: Duygusal Emek Tanımları.....	104
Tablo 4.2: Karşılaştırmalı Duygusal Emek Yaklaşımları	128
Tablo 5.1: Örneklem Büyüklüğü Hesaplama Tablosu.....	138
Tablo 5.2: Duygusal Emek Ölçeği Boyutları ve Boyutları Ölçen İfade Numaraları ...	141
Tablo 5.3: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği İstatistik Değerleri	142
Tablo 5.4: Cronbach Alfa Katsayı Değerleri	143
Tablo 5.5: Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli Uyum İyiliği İndeksi Değerleri.....	143
Tablo 5.6: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	144
Tablo 5.7: Araştırmanın Katılımcılarının Demografik Özelliklerine Ait Değerler	148
Tablo 5.8: Araştırma Modeli Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı Bulgular	150
Tablo 5.9: Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi.....	152
Tablo 5.10: İşe Bağlılık ile İş Performansı ve İşten ayrılma Niyeti Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri	154
Tablo 5.11: İşe Bağlılık ile İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları	155
Tablo 5.12: Araştırma Modeli İçin Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği İndeksleri	156
Tablo 5.13: Araştırma Modeli Tüm Yolların Regresyon Ağırlıkları.....	158
Tablo 5.14: Araştırma Modeli Anlamlı İlişkilere Ait Regresyon Ağırlıkları	159
Tablo 5.15: Araştırma Modeli Uyum İyiliği Değerleri.....	160
Tablo 5.16: Değişkenler Arası Etkiler	161
Tablo 5.17: Araştırma Modelinin Aracılık Etkisine Ait Sobel Testi Değerleri	162
Tablo 5.18: Araştırma Hipotezlerine Ait Özet Sonuçlar	168

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Çalışma Yaşamında Bağlılık Türleri	5
Şekil 1.2: Doğrudan İlişki Modeli	11
Şekil 1.3: Randall ve Cote Modeli	12
Şekil 1.4: Beş Bağlılık Türü Arasındaki İlişki	14
Şekil 1.5: İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve İşe Bağlılık Olgusu	17
Şekil 2.1: İş Performansının Önerilen Kavramsallaştırılmış Modeli	50
Şekil 2.2: İş Performansı Değerleme Süreci	64
Şekil 3.1: Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Kavramsal Model	93
Şekil 4.1: Morris ve Feldman Duygusal Emek Boyutları Arasındaki İlişkiler	118
Şekil 4.2: Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Modeli	119
Şekil 4.3: Grandey (2000) Duygusal Emek Modeli	125
Şekil 5.1: Araştırmanın Ana Modeli	145
Şekil 5.2: Detaylandırılmış Araştırma Modeli	145
Şekil 5.3: İşe Bağlılık, İş Performansı ve İşten ayrılma Niyeti Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli	154
Şekil 5.4: Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli	156
Şekil 5.5: İşe Emegin Aracılık Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli Bağlılık İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenleri Arasında Duygusal	157
Şekil 5.6: Değişkenlerin Aralarındaki Anlamlı İlişkileri Gösteren Araştırma Modeli	159
Şekil 5.7: İşe Bağlılığın İş Performansına Etkisi	162
Şekil 5.8: İşe Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	163
Şekil 5.9: İşe Bağlılığın Yüzeysel Rol Yapmaya Etkisi.....	163
Şekil 5.10: İşe Bağlılığın Derinden Rol Yapmaya Etkisi.....	163
Şekil 5.11: Yüzeysel Rol Yapmanın İş Performansına Etkisi.....	163
Şekil 5.12: Yüzeysel Rol Yapmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	164
Şekil 5.13: Derinden Rol Yapmanın İş Performansına Etkisi.....	164
Şekil 5.14: Derinden Rol Yapmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	165
Şekil 5.15: İşe Bağlılığın İş performansına Etkisinde Yüzeysel Rol Yapmanın Aracılık Etkisi	165
Şekil 5.16: İşe Bağlılığın İş Performansına Etkisinde Derinden Rol Yapmanın Aracılık Etkisi	166
Şekil 5.17: İşe Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Yüzeysel Rol Yapmanın Aracılık Etkisi	167
Şekil 5.18: İşe Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Derinden Rol Yapmanın Aracılık Etkisi	167

GİRİŞ

Turizm sektörü gerek diğer sektörlerle ilişkisi gerekse de sunmuş olduğu istihdam olanakları ve milli gelire katkısından dolayı ülkeler için ciddi öneme sahiptir. Birçok farklı alandaki iyileştirme, yenileme ve geliştirme çalışmalarının temelinde ülkelerin kendilerini tanıtmaya çabaları yatmaktadır. Yapılan bu iyileştirme ve geliştirmeler, işletmelere ve dolayısıyla ülkelere ilgili alanlarda pastadan önemli bir sahibi olma imkânı sunmaktadır. Uzmanlaşmış bir spor dalı ve buradan elde edilecek başarılar, yenilikçi sağlık uygulamaları, teknolojik farklılıklar vb. gibi doğal olmayan, sonradan geliştirilmesi mümkün, tüm alanlar işbu sektöre katkı amacı gütmektedir. Turizm sektörü istihdama, nihai mamul, makine ve teçhizat kullanımına önemli katkı sağlamaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumu'nun 2019 yılına ait verilerine göre turizm sektöründe çalışanların sayısı 1 milyon 268 bin, konaklama sektöründe çalışanların sayısı ise 421 bin kişi olarak belirtilmiştir. Turizm sektörü ile doğrudan ilişkili olarak istihdam edilenlerin oranı tüm sektörlerin yaklaşık %10'una tekabül etmektedir. Bu oran onlarca sektör içerisinde bu denli büyük bir paya tek başına sahip olan turizm sektörünün önemine ışık tutmaktadır.

Sektörde yer alan işletmelerin rekabet güçleri, dolaylı olarak ülkelerarası rekabet gücü anlamına da gelmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri verdikleri hizmetin kalitesiyle doğru orantılıdır. İnsan kaynağının yoğun olarak kullanıldığı sektörde çalışanların mesleki bilgileri, deneyimleri, tutum ve davranışları verilen hizmetin kalitesi ve müşteri memnuniyeti bakımından oldukça büyük önem arz etmektedir. Kaliteli hizmet vermek, kalifiye çalışanlarla mümkün olmaktadır. İşletmelerin, sürdürülebilir rekabet gücünü ellerinde bulundurabilmek için örgütlerin iş gören devir hızlarını düşürmeleri gerekmektedir. Bu durum, ancak çalışanlara uygun çalışma koşulları sunmak ve örgütsel davranışları iyi yönetmekle mümkün olabilecektir. Çalışma koşullarından memnun olmayan ve işe bağlılıkları düşük çalışanların iş performansları azalmakta ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Ayrıca müşterilerle devamlı yüz yüze çalışmak durumunda olan turizm sektörü çalışanları, sürekli olarak duygu durumlarını düzenlemek zorunda kalmakta, gerçekte hissettikleri duyguların yerine örgütün sergilenmesini istediği duyguları göstermek zorunda kalmaktadırlar. Bu

durum da çalışanların yıpranmalarına, bağlılıklarının azalmasına ve işten ayrılma davranışı sergilemelerine sebep olmaktadır.

İşin nitelikleri, iş doyumunun, motivasyonun, verimliliğin, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması ve bunların işe bağlılığa etkisi ile ilişkilendirilmektedir (Bingöl, 2010:107). Dolayısıyla çalışanların ücret, ödül, terfi, çalışma koşulları, kariyer olanakları gibi durumlarının optimum biçimde ayarlanması bağlılık düzeylerini arttırabilmekte ve böylece bağlılık düzeyleri yüksek çalışanlar işlerine yoğunlaşmakta, dinç hissetmekte ve kendilerini işlerine adanmaktadır.

Sektörün mevcut yapısı, işletmelerin, çalışanların ve müşterilerin beklentileri örgütsel davranışları önemli kılmakta; bu durum da işletmelerin ve sektörün (küresel anlamda) başarılarını etkilemektedir. Bu bağlamda işe bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesi amaçlanmış ve tüm bu etkilere duygusal emeğin aracılık etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışma beş bölümden oluşmuştur. İlk dört bölümde işe bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve duygusal emek değişkenlerine ait literatür yer almıştır. Bölümler genel bir sistematik düzene göre sunulmuştur ve değişkenlere ait farklı tanımlamalara, yaklaşımlara, alt boyutlara, etki eden faktörlere, sonuçlarına ve değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerine dair literatüre yer verilmiştir. Çalışmanın son ve beşinci bölümünde ise işe bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla Antalya'da bulunan otel çalışanları üzerinde yapılan uygulama bulunmaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, evren ve örnekleme ait veriler, veri toplama araçları, kullanılan ölçeklerle, bu ölçeklere ait geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları, araştırmanın modeli ve hipotez testleri ve son bölümünde de araştırma bulguları yer almaktadır. Oluşturulan yapısal eşitlik modelinin sonuçlarına göre hipotezler test edilerek sonuç ve öneriler sunulmuştur.

BÖLÜM 1

İŞE BAĞLILIK

1.1. İşe Bağlılık Kavramı Ve Tanımı

Lodahl ve Kejner (1965) işe bağlılık kavramını tanımladıktan sonra, işe bağlılık birçok araştırmacı tarafından incelenmiş; işe bağlılığın bireysel ve durumsal özellikleri ve bunların etkileri üzerine çok fazla araştırma yapılmıştır. Lodahl ve Kejner'in (1965) yapmış oldukları tanımlamadan önce Allport (1947), Vroom (1962), French ve Kahn (1962) işe bağlılık diye ifade edilen kavramı “ego bağlılığı”; Guino (1958) ise “moral” olarak ifade etmiştir. Lodahl ve Kejner (1965) bu kavramları birleştirmiş ve işe bağlılık kavramını literatüre kazandırmışlardır.

İngilizce literatürde “work engagement veya work commitment” olarak kullanılmakta olan ve bu çalışmada “işe bağlılık” olarak kullanılması tercih edilen kavramın dilimizdeki karşılığı konusunda herhangi bir fikir birliğine varılamamıştır. Bu sebeple, bu çalışmada işe bağlılık olarak alınan ele alınan kavram, diğer çalışmalarda çalışmaya tutkunluk (Turgut, 2013:2), işe tutkunluk (Başoda, 2017:74), işe cezbolma (Kartal, 2017:329), işe gönülden adanma (Bal, 2008; Erim, 2009; Yaldiran, 2010), işe angaje olma (Güneşer, 2007), işle bütünleşme (Ardıç ve Polatçı, 2009; Arı, 2011; Kavgacı, 2014), işe adanma (Kurtpınar, 2011; Arabacı, 2012; Demirel, 2014) şeklinde de ifade edilmiştir. İşe bağlılık kavramı, tükenmişlikle antitez oluşturması ve bu kavramın genişletilerek tamamlanması amacıyla kullanılmaktadır. Yani işe bağlılık kavramı, kavramsal anlamda zıt olduğu düşünülen, tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmaların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2009:36).

İşe bağlılığın birçok araştırmacı tarafından farklı tanımları yapılmıştır. İşe bağlılıkla alakalı yapılan tanımların bazıları Tablo 1.1’de sunulmuştur.

Tablo 1.1: İşe Bağlılık Tanımları

Yazar	Tanım
Dubin (1956)	Çalışanların işleriyle ilgili tüm her şeyin veya doğrudan işlerinin ne derecede hayatlarının merkezinde olduğudur.
Guian (1958)	Çalışanların işleriyle alakalı olarak “çok önemli” algısına erişmeleridir.
Lodahl ve Kejner (1965)	Çalışanların işleriyle özdeşleşmeleri, bütünleşmeleri ve işlerini hayatlarının merkezlerine koymalarıdır.
Lawler ve Hall (1970)	Beklentilerini karşıladığından dolayı, çalışanların işlerini hayatlarının önemli bir parçası olarak görmeleridir.
Chusmir (1982)	Çalışanların işlerini içselleştirmeleri, işleriyle bütünleşmeleri ve işlerine karşı olumlu tutumlar sergilemeleridir.
Kanungo (1982)	Çalışanların bilişsel olarak işleriyle özdeşleşmeleridir.
Jewel (1984)	Çalışanların kendilerini işlerine adanmasıdır.
Blau (1985)	Çalışanların işleriyle özdeşleşmeleri, işe aktif katılımları ve kişisel gelişimleri için performansı önemli olarak algılamalarıdır.
Dubinsky vd. (1986)	Çalışanların işleriyle bütünleşmeleri ve işlerine kendilerini adanma düzeyleridir.
Ingram vd. (1991)	Çalışanların psikolojik anlamda işleriyle kendilerini özdeşleştirmeleridir.
Elloy vd. (1991)	Çalışanların işleriyle alakalı tatmin düzeyidir.
Igbaria ve Siegel (1992)	Çalışanların işleriyle psikolojik anlamda özdeşleşmelerinin bilişsel sonucudur.
Fletcher (1998)	Çalışanların işlerine olan inancıdır.
Rottenberry ve Moberg (2007)	Çalışanların işlerini hayatlarının merkezi ve önemli bir parçası olarak algılama düzeyleridir.
Schaufeli vd. (2008)	Tükenmişlik yaşamayan ve işle alakalı aktivitelerde daha enerjik olan ve etkin iletişim becerisine sahip çalışanlara ait bir özelliktir.

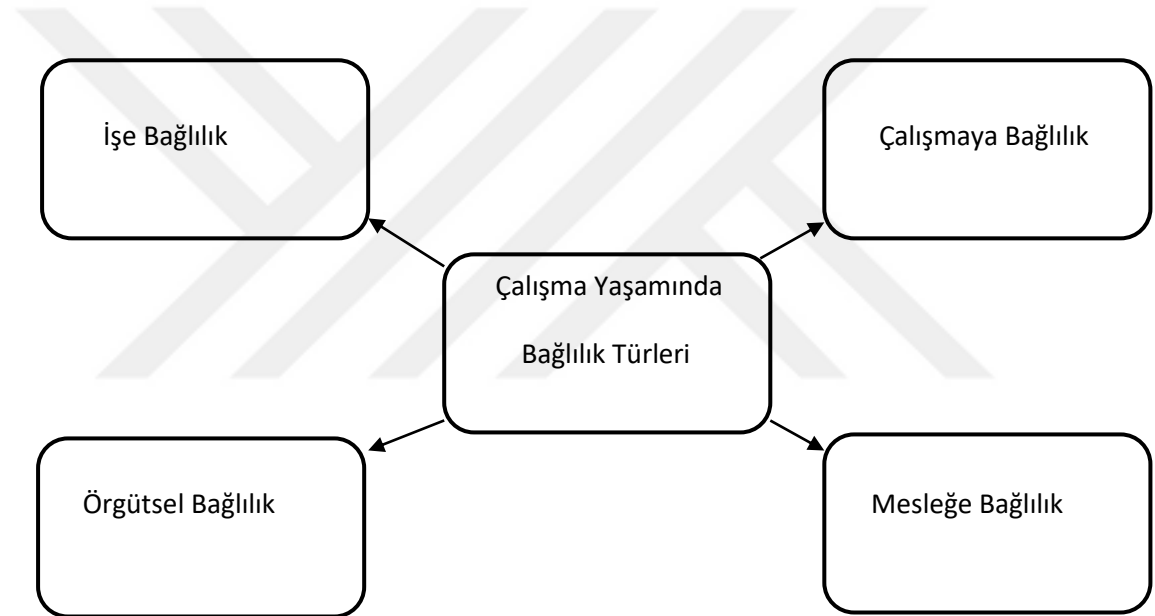
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.2. Çalışma Yaşamında Bağlılık Türleri ve İşe Bağlılık

Bağlılığı ilk inceleyen araştırmacılardan olan Becker (1960:32) herhangi bir kişi, konum veya örgüte bağlı olan çalışanın ya da bireyin, bu kişi, konum veya örgüte karşı uygun davranışlar sergilediklerini ve daha çok ilgi gösterdiklerini belirtmektedir. Genel anlamda bağlılığı taraf olma – tarafını tutma şeklinde ifade etmektedir. Taraf olma,

bağlılık gösterilen obje için farklı alternatifler bulmaktan ziyade, bahsi geçen bağlılık objesi adına çaba sarf etmek anlamına gelmektedir.

Çalışma yaşamındaki bağlılık türleri genel olarak dört başlık altında literatürde yerini almaktadır. Bunlar; işe bağlılık, örgüte bağlılık, çalışmaya bağlılık ve mesleğe bağlılık olarak ifade edilmektedir. Bunların yanında sendikal bağlılık ve çalışma grubuna bağlılık da çalışma yaşamında bağlılık türleri arasında yerini almış, fakat ayrı bağlılık türleri olarak değil, örgütsel bağlılığın altında incelenmiştir (Çakır, 2001:37). Çalışma yaşamında bağlılık türleri Şekil 1.1’de gösterilmektedir.



Şekil 1.1: Çalışma Yaşamında Bağlılık Türleri

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, karlılık ve verimlilik gibi faktörleri maksimum düzeye getirebilecek olan işgücüyle (çalışanlar) mümkün olmaktadır. Örgütler, işgücünden sağladıkları fayda oranında varlıklarını sürdürebilmektedir. Bundan dolayı örgütlerin insan kaynaklarını odak noktalarında tutmaları önem arz etmektedir. Çalışma yaşamında bağlılık türleri doğrudan çalışanları konu almaktadır. Doğrudan veya dolaylı olarak performans, devamsızlık, iş gücü devri ve verimlilik gibi örgütsel ve bireysel sonuçlarla ilişkisinden dolayı sıklıkla araştırmalara konu olmaktadır (Çakır, 2001:35).

İşe bağlılık temel olarak çalışanların işlerini hayatlarının merkezi ve önemli bir parçası olarak algılamaları, kendilerini işe katma düzeyleri, işleriyle bütünleşme

dereceleri olarak tanımlanmaktadır. İşe bağlılık ile çalışmaya bağlılık çoğu zaman birbirine karıştırılan ve birbirlerinin yerine kullanılan kavramlar olmaktadır. Çalışmaya bağlılık, çalışmanın bireyin yaşamındaki değeri ve önemiyle ilgili normatif bir inanç olarak ele alınmakta ve bireyin sosyal ve kültürel şartlarının bir fonksiyonu olarak görülmektedir (Kanungo,1968:342).

Çalışmak, bireylerin yaşamlarını sürdürebilmelerini, zorunlu ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini sağlarken, çevresindeki bireylerle sosyal etkileşimlerde bulunmalarını, başarı elde etmelerini de sağlamaktadır. Bireylerin yaşamlarını sürdürmeleri, kendilerinin ve bakmakla yükümlü olduğu bireylerin ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri adına çalışmak zorunda olmaları, çalışmaya bağlılığı ifade etmemektedir. Buna benzer durumlarda, çalışma amaçlara ulaşmada kullanılan bir araç olarak görülmektedir. Bireyin yaşamında çalışma değerli, önemli ve yaşamının merkezinde bir yere sahipse çalışmaya bağlılıktan söz edilebilmektedir. Bu bağlamda kişinin kendisiyle çalışmaya bağlılık arasında psikolojik özdeşleşme söz konusu olmaktadır (Güllüoğlu, 2012:48).

Çalışmak, bireylere gelir sağlamanın yanı sıra, sağladığı saygınlık ve kendilerini geliştirme olanağından dolayı, bireyler için doğrudan ve/veya dolaylı olarak bir doyum kaynağı olmaktadır. Bu sebeple, bireylerde oldukça yaygın ve yüksek düzeyde çalışma isteğinin oluşabileceği söylenebilmektedir (Koray ve Topçuoğlu, 1995:87).

İşe bağlılık ve çalışmaya bağlılık kavramları birbirinden ayrı anlamlar içermektedir. Çalışmaya bağlılık sosyalleşme sürecini ifade etmektedir ve zorunlu ihtiyaçların giderilmesinden daha az etkilenmektedir. İşe bağlılıktan farklı olarak psikolojik özdeşleşme gerektirmektedir. Çalışmaya bağlılık, çalışmaya gösterilen değere ve öneme göre artış göstermektedir. Tablo 1.2’de çalışmaya bağlılığın dereceleri ve sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 1.2: Çalışmanın Değeri ve Önemi

Çalışmaya Bağlı (Çalışmayı İstiyor)	İşkoliklik, çalışma en ilerdeki değerdir.
	İş ahlakı, çalışma bireysel ahlakın parçasıdır.
	Genelleştirilmiş araçsal değer
	İş ahlakı, çalışma özsaygı göstergesidir.
	Özel araçsal değer, ödüller, para, tanınma,vb.
	Boş zaman çalışmaktan daha değerlidir. Çalışma zorunluluktur.
Çalışmaya Bağlı Değil (Çalışmayı Hiç İstemiyor)	Zihnin uyuşması, çalışma değersizdir.

Tablo 1.2’de gösterildiği üzere, yukarıdan aşağıya doğru inildikçe çalışmaya verilen değer azalmakta ve dolayısıyla çalışmaya bağlılık düzeyi düşmektedir. En üstte işkoliklik kavramından bahsedilmektedir. Bu aşamada birey, çalışmayı yaşamının en üst noktasında tutmakta ve ona büyük bir değer yüklemektedir. Bireyin iş ahlakına sahip olması, çalışmanın toplumsal bir değere sahip olmasına ve iyi bir kişiliğin göstergesi olarak ele alınmasına sebep olmaktadır. Çalışmanın genelleştirilmiş araçsal değer olarak algılanması, çalışmanın bireye, çevreye ve topluma yararını vurgulamaktadır. Bireysel anlamda iş ahlakı, bireyin öz saygı sahibi olmasını ifade etmektedir. Çalışmanın özel araçsal değeri ise çalışmanın statü, para, tanınırlık gibi birtakım ödüller kazandırdığı inancını yerleştirmektedir. Eğer çalışma bireyin yaşamında bir zorunluluk olarak görülmekteyse, çalışma dışındaki faaliyetlere ve ortaya çıkan boş zamana daha fazla değer verilmektedir. Tablo 1.2’de en altta yer alan durumda ise çalışma, zorunluluğun da ötesinde bir ceza olarak, eziyet olarak algılanmakta ve bireye maddi ya da manevi hiçbir şey kazandırmadığı düşünülmektedir (Çakır, 2001:47).

Çalışma, birey için önemsiz, değersiz ve bir zorunluluk olarak algılanıyorsa çalışmaya bağlılık düşük olarak; çalışma birey için önemli, değerli ve bireyin hayatının merkezinde yer alıyorsa çalışmaya bağlılık yüksek olarak ifade edilmektedir. Çalışma yaşamındaki bağlılık türleri Şekil 1.1’de gösterilmiştir. Buna göre işe bağlılık, örgütsel bağlılık, çalışmaya bağlılık ve mesleğe bağlılık, temel bağlılık türleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarını benimsemeleri, örgüte sadakat göstermeleri, yüksek derecede bağlılık hissetmeleri ve örgütle psikolojik olarak özdeşleşmeleri olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel bağlılığı ilk olarak Mowday vd. (1979:3), çalışanların örgütüne hissettiği duygusal bağlılık ve örgütüne olan inançları olarak tanımlamakta ve çalışanların örgütlerinin değer, amaç ve hedeflerini benimsedikleri oranda bağlılık hissettiklerini belirtmektedirler.

Örgütsel bağlılık çalışanlar açısından şu unsurları içermektedir (Allen ve Meyer, 1990:3 - 4):

- Çalışanların örgütün amaçlarını kabul etmeleri ve örgütün amaçlarına karşı güçlü inanç duymaları,
- Çalışanların örgütün sağlayacağı faydayı düşünerek örgüt için daha fazla çaba harcamaları,
- Çalışanların örgüt üyeliğini devam ettirmek için istek duymaları.

İşe bağlılık ve örgütsel bağlılık birbirleriyle ilişkili kavramlar olarak ifade edilmektedir. Fakat iş tutumlarının türleri bakımından birbirlerinden ayrılmaktadırlar (Blau ve Boal, 1987:289). İşe bağlılık, çalışanların işleriyle özdeşleşmeleri, işlerini önemsemeleri ve işlerini hayatlarının bir parçasıymış gibi görmeleri iken; örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeleri ve örgütün yararı için çaba harcamaları olarak tanımlanmaktadır (Kanungo, 1982:54; Uygur, 2009:38). Bu iki kavram aynı anda bir arada bulunmayabilmektedirler. Daha önceden yapılan çalışmalar, örgüte bağlılık derecesi yüksek olan çalışanların, işe bağlılıklarının da genellikle yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Taşkiran ve Özcan, 2007:402). Bundan dolayı, çalışanların işlerine ve örgütlerine yüksek düzeyde bağlılıklarının sağlanması adına teşvik edilmeleri ve cesaretlendirilmeleri önemlidir (Brown ve Leigh, 1996:365). Yüksek düzeyde işe bağlılığa sahip çalışanlar, işleriyle özdeşleşmekte ve işlerini oldukça fazla önemsemektedirler. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar ise örgütlerini oldukça fazla önemsemektedirler ve örgütte kalmayı arzu etmektedirler. Huffman'a (1990) göre hem işe bağlılık düzeyleri hem de örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çalışanlar, en yüksek motivasyona sahip çalışanlar olarak ifade edilmektedir. Bu durumdaki çalışanların yaptıkları işler kendi içsel ihtiyaçların karşılanmasını sağlarken,

hizmet verdikleri örgüt ise çalışanların sosyal ve dışsal ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamaktadır (Taşkıran ve Özcan, 2007:403).

Blau ve Boal (1987:289), örgütsel bağlılık ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda, aralarında karşılıklı etkileşimlere dayalı ilişkilerin bulunduğu ve aralarında pozitif yönlü ilişki bulunduğu belirtmektedirler.

Meslek kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “belirli bir eğitim ile kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet sağlamak ve karşılığında belirli bir kazanç elde etmek amacıyla yapılan, kuralları ve şartları belirlenmiş iş” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK Sözlük, www.tdk.gov.tr). İnsanların, yaşamlarını sürdürmeleri ve belirli bir refah düzeyine ulaşmaları için meslek sahibi olmak önem arz etmektedir. Ayrıca meslek, bireylere statü, tanınırlık, prestij gibi bazı maddi olmayan kazanımlar da sağlamaktadır. Bireyler, yetkinlikleri çerçevesinde yaşamları boyunca genellikle seçtikleri mesleklerde ilerlemekte ve bu meslekleri değiştirmemektedirler. Bu sebepten dolayı, bireylerin sevdikleri, kendilerini geliştirebilecekleri ve tatmini yüksek meslekler seçmeleri gerekmektedir. Çünkü bireylerin severek yaptıkları mesleklerde kendilerini geliştirme olasılıkları daha fazla olmaktadır (Çakır, 2001:56).

Mesleğe bağlılık ile işe bağlılık arasında birtakım farklar bulunmaktadır. Mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir alanda beceri, yetenek ve uzmanlık kazanmak için yaptığı çalışmalar ve harcadığı çabalar sonucunda bireyin yaşantısında mesleğinin ne derecede önemli olduğu ve hayatının ne kadar merkezinde olduğu anlamına gelmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999:8).

Vandenberg ve Scarpella (1994), mesleğe bağlılığı bireyin çalıştığı alanın veya mensup olduğu mesleğin değerlerini benimsemesi ve buna inanması, mesleğine üyeliği sürdürme konusunda gönüllü olması şeklinde tanımlamaktadır. Mesleğe bağlılık; işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve çalışmaya bağlılıktan farklı bir tutum olarak ifade edilmektedir. Lee vd. (2000), mesleki bağlılığı birey ile bireyin mesleği arasında oluşan olumlu psikolojik bağ olarak tanımlamaktadırlar.

Mesleki bağlılığı arttıran en önemli hususlardan bir tanesi de kariyer imkânlarıdır. İmkânların fazla olması, yüksek mesleki bağlılık sonucu doğurmaktadır. Aksine,

Çalışanların rgtlerinde kariyer olanakları düşük olduğunda, işten ayrılma eğilimleri artmaktadır (Bedian vd., 1991:334).

1.3. İşe Bağlılığa Yönelik Yaklaşımlar

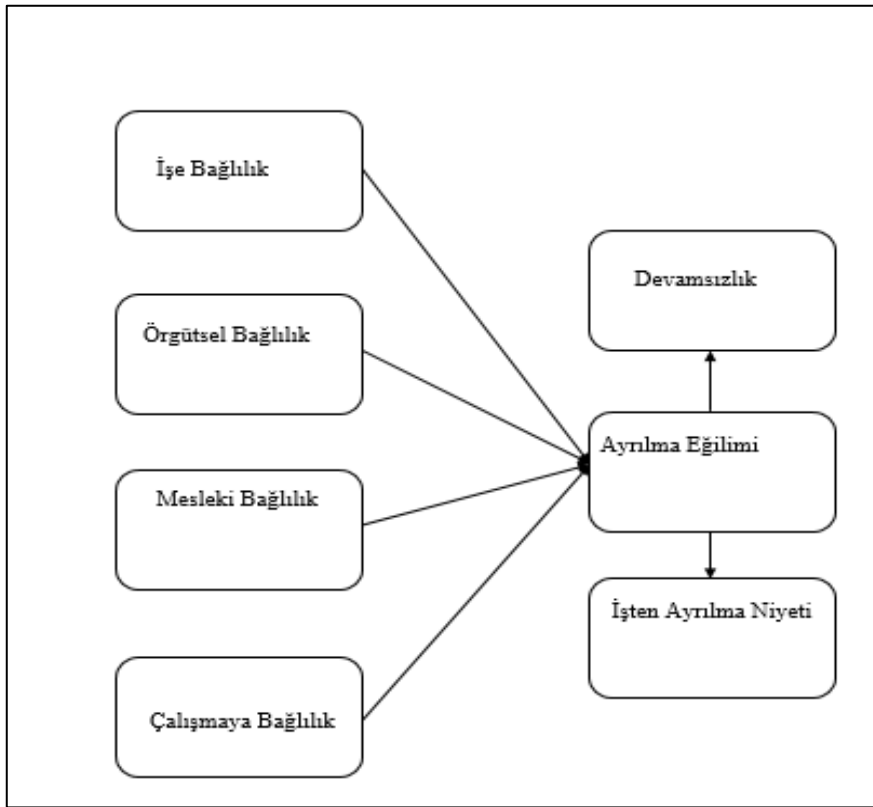
Çalışma yaşamındaki bağlılık türleri arasında ilişki olup olmadığı, birbirlerinden bağımsız veya birbirlerinin sonucu veya uzantısı olup olmadıkları birçok araştırmanın konusu olmaktadır. Bağlılık türlerinin, işten ayrılma niyeti, iş gücü devri, devamsızlık ve işe geç kalma gibi sonuçlar üzerinde farklı etkiler yaratabileceği düşünüldüğünden dolayı önemini korumaktadır.

Bağlılık türlerini, bağlılık türleri arasındaki ilişkileri ve sonuçlarını inceleyen üç model bulunmaktadır (Cohen, 2000:387). Bunlar:

- Doğrudan İlişki Modeli,
- Randal Cote Modeli,
- Morrow Modeli.

1.3.1. Doğrudan İlişki Modeli

Modelin adı, her ne kadar bağlılıkların aralarındaki ilişkileri ifade ediyormuş şeklinde bir algı yaratsa da, aslında sonuçlar üzerindeki etkilerinden dolayı konulmuştur. Modelde, bağlılık türlerinin işten ayrılma niyeti, ayrılma eğilimi ve devamsızlıkla doğrudan ilişkili olduğu, fakat birbirleriyle karşılıklı ilişkilerinin bulunmadığı kabul edilmiştir. Doğrudan ilişki modeli, bağlılık türlerinin aralarında bir ilişki bulunmamasının sebebini açıklamada yetersiz kalmıştır. İşe bağlılık, örgütsel bağlılık, mesleki bağlılık ve çalışmaya bağlılığın iş sonuçlarına etkileri de farklı olmuştur. şekil 1.2’de bağlılık türleriyle iş sonuçları arasındaki ilişki gösterilmektedir (akır, 2001:67):



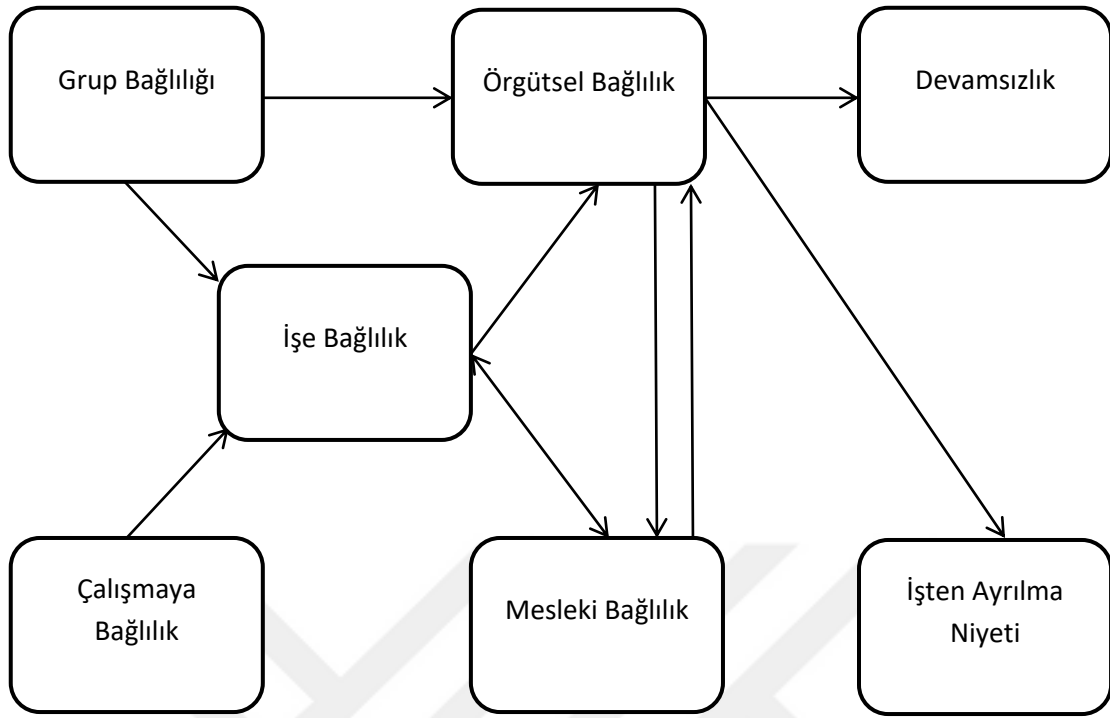
Şekil 1.2: Doğrudan İlişki Modeli

Kaynak: Çakır, (2001:67)

Modele göre tüm bağıllık türlerinin iş sonuçlarıyla zıt yönlü ve güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Yani bağıllıklarda görülecek artış, devamsızlık, ayrılma eğilimi ve işten ayrılma niyeti gibi iş sonuçlarında azalmaya neden olmaktadır. Modelde, bağıllık türlerinin işten ayrılma niyeti ve devamsızlık ile olan ilişkilerinde, ayrılma eğilimi ara değişken olarak belirlenmiştir. Buna göre ayrılma süreci, bağıllıkta devamsızlığa ve ayrılmaya giden yola işaret etmektedir. Modele göre çalışanların, önce bağıllıklarının azaldığı, sonra sırasıyla performans ve verimlilik düşüklüğü yaşadıkları, sonra geç kalma ve devamsızlık benzeri ayrılma eğilimleriyle karşı karşıya kaldıkları, daha sonra da bunların işten ayrılmaya yol açtığı belirtilmektedir (Mobley, 1997:238).

1.3.2. Randall ve Cote Modeli

Randall ve Cote Modeli'nde bağıllık türleri aralarındaki ilişkiler ve iş sonuçlarına etkileri incelenmektedir. Geliştirilen modelde işe bağıllığı önemli rol üstlenen aracı değişken olarak ele almaktadırlar.



Şekil 1.3: Randall ve Cote Modeli

İş yerindeki etkileşim, çalışanların işlerine karşı besledikleri duyguları etkileyen önemli bir faktör olarak belirtilmiştir. Bu etkileşimin kuvvetli olması manasına gelen grup bağlılığı, işe bağlılığın seviyesinin ne kadar olacağını belirleyen önemli bir faktör olmaktadır. Birçok kişiyle etkileşimde bulunmayı gerektiren işlerde çalışan bireylerin işe bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu belirtilmektedir (Lodahl ve Kejner, 1965:32). Çalışanlar arası etkileşimin yüksek olduğu örgütlerde grup bağlılığı aynı zamanda, örgüt için olumlu sonuçlar doğurmakta ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Etkileşimleri yüksek ve sosyal anlamda birbirlerine bağlı çalışanlar, örgüt içerisindeki sosyal bağları koparmak istememekte ve bundan dolayı örgütlerinde kalmayı tercih etmektedirler (Cohen, 2000:395).

Çalışmaya bağlılık da işe bağlılığı etkileyen bağlılık türlerindendir. Randall ve Cote (1991), Şekil 1.3'te gösterilen modellerinde çalışmaya bağlılığın ahlaki boyutunu ele almışlardır. İş ahlakı yüksek olan çalışanların daha fazla çaba harcamaya, yorulmalar dahi çalışmaya devam etmeye ve sorumluluklarını eksiksizce yerine getirmeye meyilli olduklarını dile getirmişlerdir. İş ahlakı yüksek olan çalışanların, tembellikten ve atıllıktan imtina ettiklerini ve bundan dolayı da işe bağlılıklarının yüksek olabileceğini

belirtmişlerdir. Dolayısıyla, çalışmaya bağlılığın işe bağlılığı güçlendiren bir etki yarattığını ifade etmişlerdir.

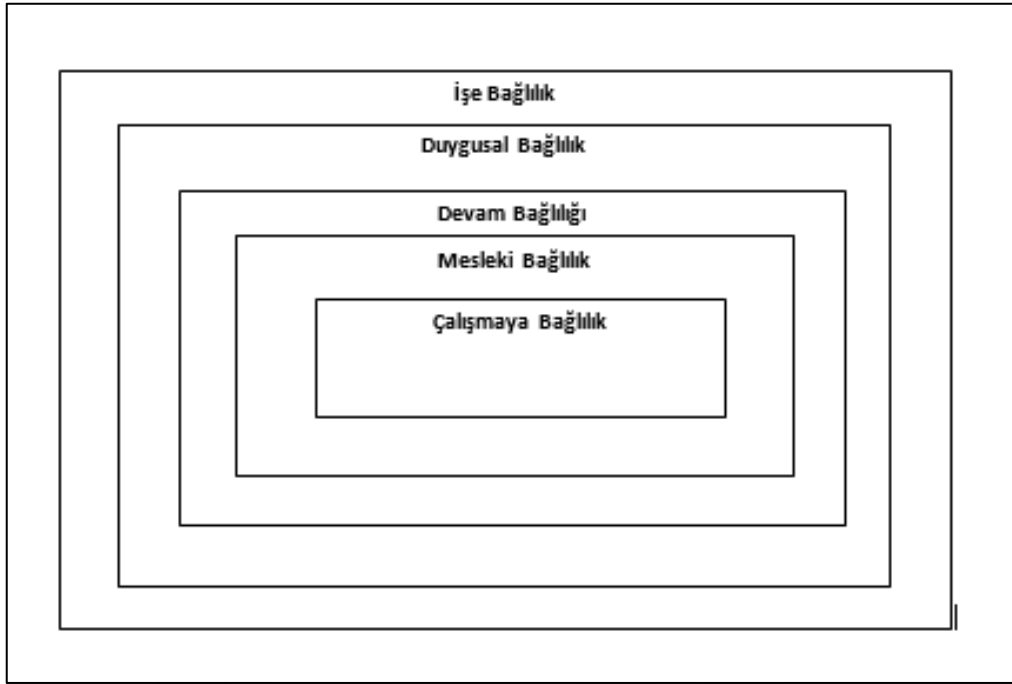
Modelde aracı değişken olarak belirtilen işe bağlılık, deneyimlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu deneyimlerin çalışanlar açısından olumlu olması, işe bağlılık seviyesini arttırmaktadır. Dolayısıyla işe bağlılığın geliştiği ortam olan örgüte bağlılık ve işini olumlu biçimde deneyimlediği mesleki bağımlılık da artmaktadır. Modelde işe bağlılığın, iş sonuçlarıyla ilişkisi, işe bağlılığın örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi yoluyla gösterilmektedir (Çakır, 2001:72).

İşe bağlılığın düşük olması, mesleki bağlılığı ve örgütsel bağlılığı da azaltmaktadır. Sonucunda ise devamsızlık, ayrılma eğilimi ve işten ayrılma niyeti gibi durumlarla karşı karşıya kalınabilmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007:13 – 14).

1.3.3. Morrow Modeli

Bağlılık türlerinin aralarındaki ilişkileri inceleyen bir diğer model de Morrow (1993) tarafından geliştirilmiştir. Modelde örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı, ayrı bağlılık türleri olarak ele alınmış ve modele eklenmiştir. Morrow (1993:159), bu iki bağlılık boyutunun ortaya çıkma nedenlerinin ve süreçlerinin farklılık gösterebileceğini, bundan dolayı da tek bir bağlılık türünü temsil etmeyeceğini ifade etmiştir.

İç içe katmanlar şeklinde ele alınan bağlılık türleri arasındaki ilişkiler Şekil 1.4'te gösterilmektedir.



Şekil 1.4: Beş Bağlılık Türü Arasındaki İlişki

Kaynak: Morrow, (1993:163)

Şeklin merkezinden dışa doğru sırasıyla; çalışmaya bağlılık, mesleki bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve işe bağlılık bulunmaktadır. Modelin merkezinde bulunan çalışmaya bağlılık, ortamsal etmenlerden en az etkilenen bağlılık türü olarak ifade edilmekte ve zaman içinde durağan ve değişiklik göstermede daha dirençli bir yapı sergilemektedir. Merkezden şeklin dışına doğru ilerledikçe, bağlılık türlerinin ortamsal etmenlerden etkilenme ve değişim gösterme derecesi artış göstermektedir. Merkezdeki bağlılık türlerinin, kendisine en yakını en fazla olmak üzere, kendisi dışındaki bağlılık türlerini etkilediği ifade edilmektedir (Morrow, 1993:163).

Modele göre, çalışmaya bağlılığı ve mesleğe bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüt içerisinde daha temkinli ve dikkatli davranmaktadırlar. Bu durum ise örgütsel bağlılıklarının, yani duygusal ve devam bağlılıklarının yüksek olmasına neden olmaktadır. Tüm bunlar silsile halinde artmakta ve dolayısıyla en dışta yer alan işe bağlılık da yüksek bir düzeye ulaşmaktadır. Dolayısıyla devamsızlık ve işten ayrılma azalırken, örgüt performansı artmaktadır (Çakır, 2001:74; Carmeli, 2005:73).

1.4. İşe Bağlılığın Boyutları

İşe bağlılığın boyutları dinçlik (vigor), adanmışlık (dedication) ve yoğunlaşma (absorption) şeklinde ifade edilmektedir. Çok boyutlu bir yapıya sahip olan işe bağlılık pozitif, doyurucu ve aktif bir zihinsel durum biçiminde belirtilen bu boyutlar tarafından tanımlanarak karakterize edilmektedir (Schaufeli vd., 2002; Bakker vd., 2012:556). Bağlılık, belirli bir duruma, olaya, bireye veya davranışa odaklanmayan anlık ve spesifik durumlar yerine sürekli, kalıcı, yaygın ve bilişsel durumlara atıfta bulunmaktadır.

1.4.1. Dinçlik

Çalışanların görevlerini yerine getirirken coşkulu, enerjik, katılımcı, hevesli, istekli, diri ve ruhsal anlamda dayanıklı olmaları anlamına gelmektedir (Eryılmaz ve Doğan, 2012:50; Bakker vd., 2012:556).

Hakanen vd. (2006:498) dinçliğin çalışırken psikolojik olarak hazır olma, enerjilik, gönüllülük, isteklilik ve zorluklara karşı dirençlikle karakterize edildiğini ifade etmektedirler. Yüksek dinçlikle görevlerini yerine getirmeyi arzu eden çalışanların işten ayrılma niyetleri ve tükenmişlik seviyeleri azalırken iş tatmin düzeyleri, performansları ve bağlılıkları artmaktadır.

1.4.2. Adanmışlık

Adanmışlık, çalışanların işlerini çok özel, ilham verici, belirli bir amaca hizmet eden, gurur verici ve övünç duyulacak gibi kavramlarla özdeşleştirmeleri anlamına gelmektedir. Bakker vd. (2012:556) adanmışlığın işe karşı duyulan ilgi, coşku, işe yüklenen değer ve anlam gibi olgulardan oluştuğunu belirtmektedirler. Hakanen vd. (2006:498) adanmışlığın benzer şekilde gurur ve ilham vericilik, işe duyulan ilgi, coşku ve zorluklara karşı mücadeleci olma gibi olgular tarafından karakterize edildiğini vurgulamaktadırlar.

İşlerine adanmış çalışanlar, güçlü bir bağlılık hissetmekte ve işlerini çok özel, önemli, değer katan ve ilham verici olarak nitelendirmektedirler. Dolayısıyla bu anlayışı benimseyen çalışanların iş tatminleri, performansları, bağlılıkları ve işte kalma niyetleri yüksek olmaktadır.

1.4.3. Yoğunlaşma

Yoğunlaşma, çalışanların mutlu ve konsantre bir şekilde işlerine kendilerini vermeleri olarak tanımlanmaktadır. İşlerine yoğunlaşan çalışanlar görevlerini yerine getirirlerken tam konsantrasyonda, neşeli, coşkulu, zamanın nasıl geçtiğini anlamadan ve işlerini bırakmama arzusuyla çalışmaktadırlar (Gonzalez - Roma vd., 2006:166).

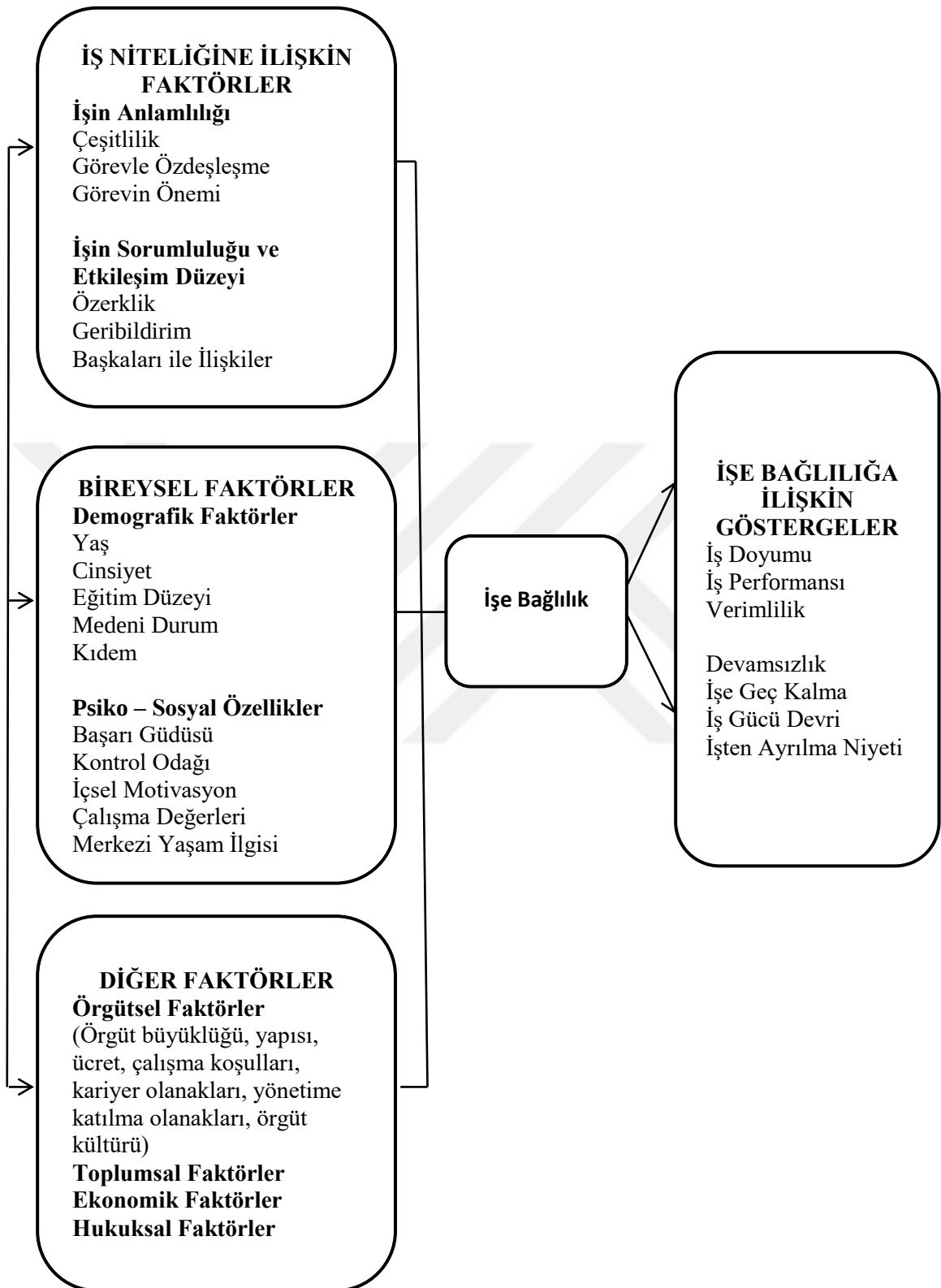
Çalışkan (2014:371) işleriyle yoğunlaşan çalışanların kendilerini işlerine kaptırdıklarını, zamanın nasıl geçtiğini anlamadıklarını ve işlerine ara vermekte zorlandıklarını (Schaufeli, 2002:75) ifade etmektedir.

1.5. İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İşe bağlılık, doğrudan veya dolaylı biçimde bazı faktörlerden etkilenmektedir. Bu çalışmada işe bağlılığa doğrudan etki eden faktörler temel faktörler olarak, dolaylı etki eden faktörler ise diğer faktörler olarak ele alınmıştır.

Temel faktörler, işin niteliğine ilişkin faktörlerden, bireysel faktörlerden, demografik faktörlerden ve psiko – sosyal özelliklerden; dolaylı faktörler ise, örgütsel, toplumsal, ekonomik ve hukuksal faktörlerden oluşmaktadır.

İşe bağlılığı etkileyen faktörler ve ilgili göstergeler Şekil 1.5’te gösterilmektedir.



Şekil 1.5: İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve İşe Bağlılık Olgusu

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İşe bağlılık, insanların ve örgütlerin hayatında önemli bir yere sahiptir. Çalışanların işlerini istekli bir şekilde gerçekleştirmelerini, örgütün amaç ve hedefleriyle paralel ilerlemelerini sağlamaktadır (Diefendorff vd., 2002:94).

İşe bağlılığı etkileyen faktörler, araştırmacıları iki farklı yaklaşım etrafında toplamıştır (Sekaran, 1981:55). Bu yaklaşımlardan ilki, çalışanların ihtiyaçlarının, değerlerinin ve bireysel özelliklerinin işe bağlılık düzeyi üzerinde etkili olduğunu savunurken; diğeri ise, işin niteliklerinin ve iş ortamının özelliklerinin, bağlılığın seviyesi üzerinde bireysel faktörlerden daha etkili olduğunu ileri sürmektedir. Lodahl ve Kejner'e (1965:26) göre işin nitelikleri ve iş ortamının özellikleri, işe bağlılığı, bireysel faktörlere göre daha az etkilemektedir. Herman ve Hulin (1972), Newman (1975) ve Saal (1978) gibi aksi görüşe sahip araştırmacılar, işin niteliklerinin ve iş ortamı özelliklerinin, işe bağlılık üzerinde bireysel faktörlerden daha etkili olduğunu savunmaktadırlar.

1.5.1. İşin Niteliğine İlişkin Faktörler

İşin nitelikleri, iş doyumunun, motivasyonun, verimliliğin, ürün ve hizmet kalitesinin artırılması ve bunların işe bağlılığa etkisi ile ilişkilendirilmekte ve genellikle iş tasarımı ile ilgili çalışmalarda incelenmektedir. İş tasarımı, işlerin kapsamının ve ilişkilerinin belirlenmesi anlamına gelmektedir (Bingöl, 2010:107). İş tasarımı yöntemleri iş basitleştirme, iş zenginleştirme ve iş genişletme olarak belirtilmektedir.

İş tasarımında iki çeşit yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlardan ilki olan mekanik yaklaşıma göre, işler görevlere ayrılmalı, ayrılan görevler ayrıntısıyla incelenmeli, daha etkin olmak için görevlerin ne şekilde yerine getirileceği, araç ve gereçlerin nasıl kullanılacağı ve görevi yerine getirecek olan çalışanların nasıl davranmaları gerektiği araştırılmalı, işin en iyi nasıl yapılacağı belirlendikten sonra bunlar standartlaştırılmalıdır (Koçel, 2007:155). Mekanik yaklaşım, çalışanların sadece etkinlik ve verimliliklerine odaklanmaktadır. Biyolojik yaklaşıma göre, çalışanların gücü ve dayanıklılığı göz önünde bulundurulmakta, çalışma ortamının sıcaklığı, gürültüsü gibi fiziksel şartlar da dikkate alınarak, iş tasarımının çalışanlar için optimum düzeyde yapılması amaçlanmaktadır (Oldham ve Fried, 2016:24). İş tasarımında bu yaklaşımların yanında bir diğer yaklaşım olan algısal/motor yaklaşımdan da bahsedilmektedir. Bu

yaklaşımına göre zihinsel ve algısal kapasite önem arz etmekte, zihinsel kapasitenin çerçevesi dikkate alınmaktadır (Çakır, 2001:83).

Bu üç yaklaşım bireyin psikolojik ve sosyal yönlerini göz ardı ettiğinden dolayı eleştirilmiştir. Bundan dolayı da iş tasarımında daha çağdaş yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bunlardan ilki, işin sosyal ve teknik boyutlarını dikkate alarak, örgüt içerisindeki bireysel, teknolojik ve sosyal öğeleri bütünleştirmeyi amaçlayan sosyo – teknik yaklaşımdır (Luthans, 2011:192). Diğerisi ise, işin niteliklerinin çalışanların özellikleriyle örtüştürülüp, çalışanların işe ilişkin tutumlarının belirlenmesinde önemli bir etkiye sahip olan motivasyonel yaklaşımdır. Bu yaklaşım, işin niteliklerinin çalışanlar üzerinde yaratacağı psikolojik durumlar ve sonuçları üzerinde durmaktadır. Bundan dolayı işin niteliğine ilişkin faktörlerden iş tasarımında motivasyonel yaklaşım önem arz etmektedir (Çakır, 2001:84).

1.5.1.1. İşin Anlamlılığı

Çalışanların, yaptıkları iş ve gösterdikleri çabayla, örgütü hedeflerine yaklaştırmada etkili olduklarını düşünmeleri ve dolayısıyla kendilerini örgüt için faydalı hissetmelerini sağlayan bir özellik olarak tanımlanabilmektedir. İşin anlamlılığı, işin gerektirdiği bilginin ve yeteneğin çeşitliliği, çalışanların işleriyle özdeşleşmesi ve görevin önemi şeklinde tanımlanmaktadır (Çankır ve Yener, 2017:177).

1.5.1.1.1. İşin Gerektirdiği Bilginin ve Yeteneğin Çeşitliliği

İşin gerektirdiği bilginin ve yeteneğin çeşitliliği, işler yerine getirilirken yapılması gereken eylem ve faaliyetlerin çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır. Örgütün amaçlarına ulaşmasında çalışanların yapması gereken tüm eylemler, farklı bilgi ve becerilerin kullanılmasını sağlamaktadır. Bu eylem ve faaliyetlerin çeşitliliği, beraberinde farklı becerilerin de ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla, örgütteki eylemler ne kadar farklı olursa, çalışanlar da işlerinde o kadar farklı beceriler kullanabilmektedirler (Ergenç, 1982:90). Bunun tersi durumda, yani yapılması gereken eylem ve görevlerin tek tip olması veya çeşitliliğinin az olması, çalışanların yeteneklerini kullanmalarını engellemekte ve monotonluğa neden olmaktadır. Monotonluk, uyarıcının, işin değişiklik göstermeyen veya öngörülebilir bir yapıya sahip olması ve devamlı aynı eylemler

yapıldığından dolayı oluşan bıkkınlık ve yapılan işe ilginin azalması durumu olarak tanımlanmaktadır (Gödelek ve Çiçek, 2005:38).

Çeşitliliği az olan işler monotonluğa, monotonluk da devamsızlığa, iş gücü devrinin ve firelerin artmasına sebep olmaktadır. Çeşitliliği az olan işler, kalifiye çalışanlarda daha fazla monotonluğa ve monotonluğa bağlı sonuçlara neden olabilmektedir. Çünkü bu tür çalışanlar, bilgi ve yeteneklerini monoton işlerde kullanamamaktadırlar. Daha az vasıflı çalışanlar, çeşitliliği az olan işlerin doğurabileceği olumsuz duygu ve davranışsal sonuçlardan daha az etkilenmektedirler.

Çeşitliliği yüksek işler monotonluğu azaltırken, çalışanların işe bağlılığını arttırmaktadır. Elloy vd. (1991), işin niteliklerinin, işe bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olduğunu vurgulamakta ve işin çeşitlilik düzeyinin yüksek olmasının, çalışanların işe bağlılık düzeyleri üzerine olumlu etkisi olduğunu belirtmektedirler.

1.5.1.1.2. Görevle Özdeşleşme

İşin anlamlılığına katkıda bulunan niteliklerin arasında görevle özdeşleşme de bulunmaktadır. Görevle özdeşleşme, çalışanların yaptıkları işteki eylem ve faaliyetlerinin ne tür sonuçlar yarattığının, etkilerinin neler olduğunun çalışanlar tarafından fark edilecek derecedeki iş genişliğini ifade etmektedir (Çakır, 2001:91). Çalışanların görevleriyle özdeşleşebilmeleri için, yapılan iş veya faaliyetlerin birtakım özellikler taşıması gerekmektedir. Buna göre o iş veya faaliyetlerin:

- Dönüşüm sürecinde yer alan bütün aşamaları içermeleri gerekmektedir.
- Anlaşılır ve belirli başlangıç – bitiş noktaları olmalıdır ve bu dönüşüm çalışanlar tarafından net bir biçimde görülmelidir.
- Çalışanların eylem ve hareketlerinin sonuca etkisi görülebilmelidir.
- Süreç anlamlılık ifade edecek genişliği sahip olmalıdır.

Buna göre, bir işin anlamlı olabilmesi, anlamlı bir bütünlük sağlamasına ve yetenekleri kullanmaya olanak tanınmasına bağlı olmaktadır (Hackman ve Lawler, 1971:264). Görevle özdeşleşme, işe bağlılığa etki eden önemli faktörlerden biri olarak belirtilmektedir. Çalışanların, görevleriyle özdeşleşmeleri, yaptıkları işten bireysel olarak doyum sağlamaları ile mümkün olmaktadır.

Hackman ve Lawler (1971), yaptıkları çalışmada, görevle özdeşleşmenin işe bağlılığa, iş tatminine ve içsel motivasyona pozitif etki ettiğini belirtmektedirler. Öte yandan Blauner, görevle özdeşleşemeyen çalışanlarda işe yabancılaşmanın yüksek olduğunu ifade etmektedir (Çakır, 2001:94).

1.5.1.1.3. Görevin Önemi

Görevin önemi, çalışanların yaptıkları işin, çevresindeki insanlar tarafından ne derecede önemli ve yararlı olduğu, onların yaşamlarında ne tür işlevler üstlendiğine bağlı olarak değerlendirilmektedir. Buna göre görevin önemi, işin diğerlerinin yaşamı ya da yaptıkları işler üzerindeki etkilerin derecesi olarak da tanımlanabilmektedir (Uyargil, 2009:70).

Görevin önemini Hackman ve Oldman (1976), örgüt çalışanlarının hayatlarında işin ne düzeyde önemli etkiye sahip olduğu şeklinde tanımlamaktadırlar. Bir görevin önem derecesinin yüksekliği, örgütteki diğer çalışanlara sağladığı faydaya ve karşılanan ihtiyaçların büyüklüğüne bağlıdır. Görevin önemi, işin anlamlılığını artıran bir iş niteliği olarak belirtilmektedir. Bu nitelik, insanlarda yarattığı etkinin ve işin sonucunun gözlemlenebilmesiyle, görevde özdeşleşmeyle benzeşmektedir. Bundan dolayı işe bağlılıkla alakalı çok fazla çalışmada ele alınmamış, görevle özdeşleşmenin bir parçası olarak ele alınmıştır. Görevle özdeşleşme ve diğer iş niteliklerinin ayrı nitelikler olarak incelendiği çalışmalarda ise görevin önemi ile işe bağlılık arasında önemli bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Çakır, 2001:95).

Brown'un (1996) yaptığı çalışmada, görevin önemi ve işe bağlılık arasında orta derecede bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ergenç (1982) ise yaptığı çalışmada, görevin önemi ve görevle özdeşleşme değişkenlerinin, işe bağlılığa en yüksek derecede etki eden değişkenler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan çalışmalarda ulaşılan sonuçlar, görevin öneminin derecesinin, görevle özdeşleşmenin bir parçası olarak değil, işin niteliklerinde ayrıca ele alınması gereken ve işe bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

1.5.1.2. İşin Sorumluluğu ve Etkileşim Düzeyi

İşin sorumluluğu ve etkileşim düzeyi başlığı altında yer alan özerklik, geri bildirim ve başkalarıyla ilişkilerin, işe bağlılığa olan etkisi incelenmektedir.

1.5.1.2.1. Özerklik (Otonomi)

Özerklik, çalışanların işlerin planlanması ve yürütülmesinde kullanacağı yöntemleri belirleme hususunda özgürlüğe ve bağımsızlığa sahip olmaları ve işlerinde sorumluluk duymaları olarak tanımlanmaktadır (Köse ve Oral, 2011:470). Bu özelliklere sahip çalışanlar yüksek özgüvene sahiptirler. Yaptıkları iş ve elde ettikleri sonuçların kendilerine ait olduğunu hissettiklerinde ise yüksek performans ve yüksek verimlilik ortaya çıkmaktadır (Ergenç, 1982:92). Aksi durumda, yani bireysel sorumluluk üstlenmeye meyilli çalışanların işlerinde yeterli özerklik sağlanmadığında, arzu edilen iş tatmini ve işe bağlılık düzeyine ve dolayısıyla hedeflenen verimlilik ve performans düzeyine ulaşmak da güçleşmektedir. Çünkü özerkliğin düşük olduğu işlerde, çalışanlar daha az sorumluluk hissetmektedirler.

İşte özerklik düzeyinin artırılmasını sağlayan iş tasarım yöntemi “iş zenginleştirme” olarak belirtilmektedir. İş zenginleştirme, çalışanlara ve mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve işin daha verimli yürütülmesini teşvik edici özellikler kazandırmak amacıyla, işlerin yeniden biçimlendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Böylelikle iş daha çekici hale gelmekte, çalışanlara daha fazla sorumluluk ve özerklik verilmektedir. Zenginleştirilmiş işlerde özerklik seviyesi yüksek olmakta, dolayısıyla çalışanların performansları ve işe bağlılıkları artmaktadır (Eroğlu, 2020:331 - 332).

Brown ve Leigh (1996) yapmış olduğu çalışmada, işe bağlılığın özerklikle orta seviyede, hiyerarşik düzeyle de yüksek korelasyona sahip olduğunu belirtmektedir (Brown ve Leigh, 1996:361).

1.5.1.2.2. Geribildirim

Geribildirim, çalışanların performanslarıyla alakalı sonuçlar hakkında sahip oldukları bilgi düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2006:108). Geribildirim, çalışana kendisiyle ve yeteneğiyle alakalı açık bir biçimde ve doğrudan bilgi vermektedir

(Sökmen, 1999:49). Geribildirim faydalı, objektif, anlamlı ve gerektiği şekilde verilmesi, motivasyonu yükseltmede, öğrenmeyi teşvik etmede ve işte karşılaşılan problemleri çözmede oldukça etkili sonuçlar doğurmaktadır (London, 2003: 3).

Geribildirim özelliklerini Göksel (2009:162) şu şekilde belirtmiştir:

- Bireye yardımcı olmayı amaçlamaktadır,
- Ayrıntılıdır ve belirlidir,
- Zamanında gelmektedir,
- Açık ve nettir,
- Belirli bir durum üzerinde durmaktadır.

Eğer bir çalışan, işini yerine getirirken veya getirdikten sonra ortaya çıkan olumlu – olumsuz tüm sonuçları görebiliyorsa, oldukça verimli ve iyi bir geribildirimden bahsedilebilmektedir.

Hackman ve Lawler (1971), geribildirim motive edici olduğunu ifade etmektedirler. İşin, özerklik, önem ve çeşitlilik gibi niteliklere sahip olsa dahi, çalışanlara işlerini nasıl yaptıklarına dair geri bildirim vermemesinin iş tatmini ve motivasyonu düşüreceğini belirtmektedirler. Wanous, geribildirim içsel motivasyonu ve dolayısıyla işe bağlılığı arttırdığını ifade etmektedir. Brief ve Aldag (1975) ve Saal (1978) da işe bağlılığa etki eden iş nitelikleri arasında en yüksek skora sahip niteliğin geribildirim olduğunu ifade etmektedirler. Chen (2001) ise, çalışanlara geribildirim uygulanmasının, performanslarını ve işe bağlılıklarını arttırdığını savunmaktadır.

Örgütlerde başarıya ulaşmak adına geribildirimlerin anında ve objektif bir biçimde verilmesi önem arz etmektedir.

1.5.1.2.3. Başkaları ile İlişkiler

Çalışanların örgüt içindeki veya dışındaki insanlarla girdiği etkileşimi ifade etmektedir. Bu etkileşim, çalışanların, dolayısıyla insanların sosyo – psikolojik ihtiyaçlarından biridir. Niteliği gereği başkalarıyla etkileşimi kısıtlayan veya yalnız çalışmayı gerektiren işler, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamalarını zorlaştırabilmektedir. Çalışanların başkaları ile olan ilişkileri, örgüt içindeki ve örgüt dışındaki insanlarla etkileşim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgüt içindeki insanlarla

etkileşim daha çok iş ile ilgili durumları ifade ederken, örgüt dışındaki insanlarla etkileşim ise genellikle sosyal yaşantıya dair bilgiler vermektedir (Şimşek vd, 2007:298).

Lodahl ve Kejner (1965:31), çalışanların işte birçok insanla etkileşim halinde olmalarının veya takım halinde çalışmalarının, işe bağlılığı önemli düzeyde etkilediğini savunmuşlardır. Hackman ve Lawler (1971), çalışanların başkaları ile olan ilişkileriyle işe bağlılık arasında yüksek düzeyde bir korelasyon tespit etmişlerdir. Saal (1978), çalışanların başkaları ile ilişki kurma ihtiyaçlarının giderilmesinin, işe bağlılığı önemli derecede etkilediğini belirtmiş, başkaları ile ilişkiler ve işe bağlılık arasındaki ilişkinin, diğer iş nitelikleriyle işe bağlılık arasındaki ilişkilerden daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Başkaları ile ilişkilerin, işin gerektirdiği ilişkilerden farklı boyutu da arkadaşlık ilişkileridir. Yukarıda bahsedilen ilişkiler, işin yerine getirilmesi adına zorunlu olan ilişkilerdir. Burada ise, zorunlu olmayan, isteğe bağlı bir ilişkiden bahsedilmektedir. Arkadaşlık ilişkileri doğrudan işin niteliğini yansıtmamaktadır. Fakat çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin olumlu olması, çalışanları bürokratik ilişkilerin stresinden uzaklaştırmakta, çalışanların moral ve motivasyonlarını arttırmakta ve dolayısıyla işe bağlılıklarını da olumlu biçimde etkilemektedir (Çakır, 2001, 103).

1.5.2. Bireysel Faktörler

Çalışanların işe bağlılıklarını etkileyen bireysel faktörler, demografik faktörler ve psiko – sosyal özellikler başlıkları altında incelenecektir.

1.5.2.1. Demografik Faktörler

Yapılan araştırmalarda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve kıdem gibi demografik değişkenlerin işe bağlılıkla ilişkileri tespit edilmiştir. Bu başlık altında bu değişkenler incelenmiştir.

1.5.2.1.1. Yaş

Bireyler, içinde bulundukları yaş dönemine göre farklı istek, düşünce, eğilim, bakış açısı algı ve ihtiyaçlara sahip olmaktadır. Örneğin, 20’li yaşlarda iş hayatına yeni atılan bir gencin çalışma hayatına bakış açısıyla, iş hayatının ortalarına gelmiş 40’lı

yaşlardaki bir çalışanın bakış açısı oldukça farklılık göstermektedir. Dolayısıyla yaş ve işe bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanmasına yönelik yapılan çalışmalarda, yaşla birlikte yaştan bireylerde uyandırdığı istekler, düşünceler ve ihtiyaçlar da göz önünde bulundurulmaktadır (Word ve Park, 2009:110 – 111).

Çalışanların işe bağlılık ve motivasyon ölçümleri uzun yıllardır dünyanın çeşitli ülkelerinde yapılmaktadır. Bu ölçümler bir yönetim ve iyileşme aracı olarak kullanılmakta ve değişkenler arası ilişkiler dikkate alınarak örgütün çalışan profili buna göre düzenlenmektedir. TNS Sofres'in 2002 yılında 19840 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada, çalışanların işe bağlılıklarının yaş gruplarına göre ne şekilde değişiklik gösterdiği ölçülmüş ve genel olarak ilerleyen yaşlarda işe bağlılık düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Genç yaştaki çalışanların, işleriyle bağları yeterince gelişmediğinden, çalışma alışkanlıklarının ve işe bağlılıkları düşük olabileceği, genç yaşlarının vermiş olduğu heyecan ve enerjiyle, eğlence için daha fazla zaman ayırabilecekleri düşünülmektedir. Orta yaştakilerin işlerini ve iş çevrelerini tanımış, iş ortamlarını benimsemiş olmaları beklenmektedir. Orta yaşlı çalışanların, sahip oldukları iş tecrübeleri ve alışkın oldukları çalışma şekillerinden dolayı işe bağlılıklarının yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bu yaş grubuna dâhil çalışanların, daha önce farklı işlerde çalışmış olma ihtimalleri genç yaştaki çalışanlara göre daha yüksektir. Bu durum, şu an bulundukları konumla eski işlerini kıyaslama imkânlarını doğurmakta ve bu da çalıştıkları işe ilişkin tutumlarını etkileyebilmektedir. Yaşlı çalışanların ise fiziksel güçleri ve hırslarının azalması ve işleriyle alakalı daha az gelecek planlamaları yapmaları, işe bağlılıklarını azaltmaktadır. Griffiths (1999), ilerleyen yaştan çalışma yaşamına ait bazı değerleri değiştirebileceğini vurgulamıştır. Buna göre, yaşlı çalışanlar işlerinde yetenek ve deneyimlerini kullanabilme imkânlarının artmasını, görev çeşitliliklerinin de azalmasını arzu etmektedirler (Griffiths, 1999:418 – 419). Araştırma verileri de bu durumu desteklemektedir. Mesela 18 – 24 yaş arasındaki çalışanların işe bağlılık oranları yüzde 51 iken, 50 yaş ve üzeri çalışanların işe bağlılık oranları yüzde 63 bulunmuştur. (Süzer, 2003).

Lodahl ve Kejner (1965), sağlık çalışanlarına yönelik yaptığı bir araştırmada, işe bağlılık ve yaş arasında önemli bir ilişki bulmuş, yaşlı çalışanların genç çalışanlara nazaran daha çok işe bağlı olduklarını tespit etmiştir. Reitz ve Jewell (1979), işe bağlılık

ve yaş arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Saal (1978) ve Sekaran ve Mowday (1981) yaş ve işe bağlılık arasındaki ilişkinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Fakat bu çalışmaların haricinde, demografik unsurları inceleyen çoğu araştırmada yaş ile işe bağlılığın ilişkili olduğu sonucuna rastlanmamıştır (Akt: Çakır, 2001:107 -108).

1.5.2.1.2. Cinsiyet

Kadına ve erkeğe yüklenen, uygun görülen görevler farklılık göstermekte ve bu durum da çalışan kadın ve erkeklerin davranışlarını etkilemektedir. Çalışanların cinsiyetleri ve işe bağlılıkları arasındaki ilişki, insanların toplumda kadına ve erkeğe yükledikleri roller ve medeni durumlarının cinsiyetlere göre incelenmesiyle açıklanmaktadır. Bu durumla alakalı en önemli verileri cinsiyet modelleri teorisi sunmaktadır. Bu teoriye göre, sosyalleşme sürecine dâhil olan bireylerin, işle ilgili tutum ve davranışlarının cinsiyete göre farklılıkları incelenmektedir. Kadın ve erkek arasında asırlardır süregelen toplumsal bir rol bölüşümü söz konusu olmaktadır. Ailenin, evin ve çocukların bakımı rolünü üstlenen kadın, çalışma yaşamındaki rekabet koşullarına çoğu zaman eşit olmayan şartlarla katılmaktadır. Yani hem ev hem de işte üstlendiği sorumluluklar, kadınları çalışma ortamında pasif hale getirebilmektedir. Erkekler sadece işlerine odaklanabilme imkânı bulabilirken, kadınlar evini, ailesini ve işini düşünebilmektedir. Bu durum da kadınların işten duyacağı tatmini ve işe bağlılıklarını olumsuz biçimde etkilemektedir. Genel kabul görmüş bir yaklaşıma göre, erkek çalışanlar kendilerini ekonomik sistemin değişmez, olmazsa olmaz parçası ve ailelerinin gelir kaynağı olarak görmektedirler (Lorence, 1987:122).

TNS Sofres'in 2002 yılında 19840 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada, çalışanların işe bağlılıklarının cinsiyete göre ne şekilde değişiklik gösterdiği ölçülmüş ve araştırmanın sonucunda kadınların işe bağlılık düzeyleri %57, erkeklerinki %55 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, kariyerini ev işleri ve çocuk bakımının üzerinde tutan kadınların işe bağlılıklarının artış gösterdiğini söylemek mümkün olmaktadır (Süzer, 2003).

Saal (1978), işe bağlılıkla cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklamak adına yaptığı çalışmada, erkeklerin işe bağlılıklarının, kadınlara göre daha fazla olduğunu

vurgulamıştır. Elloy ve diğerleri (1995), Wegge ve diğerleri de (2007), erkeklerin kadınlara göre daha fazla işe bağlı oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Negiz ve diğerleri (2011:221), yaptıkları çalışmada cinsiyetin işe bağlılık açısından herhangi bir farklılığa yol açmadığını belirtmişlerdir.

1.5.2.1.3. Eğitim Düzeyi

Çalışanların sahip oldukları eğitim düzeyi, hem kadın hem de erkekler için, iş hayatına bakışlarını ve iş yaşamından beklentilerini etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim düzeyi arttıkça, işe yüklenen anlam artmakta, beklentiler de çeşitlenmektedir. Örneğin, ilkokul mezunu bir çalışanla, üniversite mezunu bir çalışanın iş hayatına bakışı birbirinden oldukça farklı olabilmektedir. Üniversite mezunu çalışan, sahip olduğu vasıfları ve bu vasıfları edinirken sarf ettiği çabayı göz önünde bulundurarak, iş hayatında maaş/ücret, prim ve terfi benzeri imkânlarla alakalı taleplerini yüksek tutabilmektedir. Çünkü bu bireyler, nitelikli işgücü olarak değerlendirilmektedirler ve çalışma, bu bireyler için para kazanma aracından ziyade sosyal açıdan bir önem taşımaktadır. İlkokul mezunu çalışan ise, daha erken yaşta başladığı işte yalnızca hayatını iyi kötü idame ettirecek düzeyde talepte bulunabilmektedir (Çakır, 2001:111 – 112).

İşe bağlılık ve eğitim seviyesi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların genelinde, eğitim düzeyi ve işe bağlılık arasındaki ilişkiye dair net ve yüksek açıklayıcılığa sahip bir sonuca ulaşılamamıştır. Lodahl ve Kejner (1965) eğitim seviyesi arttıkça işe bağlılığın arttığını savunmuşlardır. Lounsbury ve Hoopes (1986:396), işe bağlılık ve eğitim düzeyi arasında önemli bir ilişkinin varlığından söz etmişlerdir. Chadha ve Kaur (1987), yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, karar alma mekanizmalarında daha fazla yer alabileceği düşüncesinden hareketle, işlerine daha fazla bağlı olabileceklerini belirtmişlerdir. Bu görüşlerin aksine, Sekaran ve Mowday (1981) demografik değişkenlerin, işe bağlılığın önemli öncülleri olduğunu ileri sürmüşler ve eğitim düzeyi ile işe bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğunu savunmuşlardır (Word ve Park, 2009:111). Saal (1978) ve Robinowitz ve diğerleri (1981) yaptıkları çalışmalarda işe bağlılıkla eğitim düzeyi arasında bir ilişki bulamamışlardır. Ayrıca çalışanların eğitim düzeylerinin, işe bağlılığın belirlenmesinde etken olmadığını ortaya koymuşlardır.

1.5.2.1.4. Medeni Durum

Çalışanların medeni durumları, işe bağlılığı etkileyebilecek bir değişken olarak ele alınabilmektedir. İş dışındaki yaşama dâhil olan faaliyetler, iş ortamını ve işe bağlılığı etkileyebilmektedir. Bekâr çalışanlar, aileleriyle ilgilenme, onları geçindirme ve ev işlerinde sorumluluk üstlenme gibi çalışma yaşamlarına kısıt getirecek veya çalışma yaşamlarını engelleyecek görevler üstlenmediklerinden, iş odakları, dolayısıyla işe bağlılıkları da yüksek olabilmektedir. Çalışanların evli olmaları ve ebeveyn rolü üstlenmeleri durumunda, çalışanların işe bağlılık düzeyleri olumlu veya olumsuz farklı sonuçlar gösterebilmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda, çocuk sahibi kadın çalışanların işe bağlılıkları düşük bulunurken, erkek çalışanların evli ya da bekâr olmalarının işe bağlılık üzerinde bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Özkalp ve Kırel, 2001:83). Sing ve diğerleri (1981), evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha düşük işe bağlılık gösterdiklerini bildirmişlerdir. Lorence (1987), çalışan evli erkeklerin, bekâr erkeklere göre daha fazla işe bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Kömürcüoğlu (2003) yaptığı araştırmada, evli çalışanlarla bekâr çalışanların işe bağlılıkları arasında önemli bir fark olmadığını tespit etmiştir. Araştırmacılar, işe bağlılık ve medeni durum arasındaki ilişkinin, diğer değişkenlerle birlikte incelendiğinde anlamlı sonuçlar ortaya çıkartabileceğini ifade etmektedirler.

1.5.2.1.5. Kıdem (İşyerinde Çalışma Süresi)

Kıdem, bir işte, bir görevde geçirilen süre, bir pozisyonda veya mevkide geçirilen tecrübe olarak tanımlanmaktadır. Uzun yıllar boyu aynı işi yapan ve bu işten yüksek doyum alan çalışanların yüksek tecrübe düzeylerine ulaşmaları ve psikolojik olarak işleriyle özdeşleşmeleri ve dolayısıyla, çalışanların işe bağlılıklarının artması beklenmektedir (Erigüç, 1994:106).

İşe bağlılıkla kıdem arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar, çalışanın aynı işte bulunma süresi arttıkça işe bağlılık düzeyinin de artacağı varsayımıyla yola çıkmıştır. Örneğin bu varsayımı destekleyen çalışmalardan birkaçını yürütmüş olan March ve Simon (1975), Jones ve Diğerleri (1975), Anantharaman ve Kalipan (1982) kıdemi düşük çalışanların, yüksek kıdeme sahip çalışanlara nazaran işlerine daha az bağlı olabileceklerini ifade etmişlerdir (Akt: Çakır, 2001:114). Sharma ve Sharma (1978),

mühendisler üzerinde bir araştırma yapmışlar ve on yıllık iş tecrübesine sahip çalışanların beş yıllık iş tecrübesine sahip çalışanlardan daha fazla işe bağlı olduklarını tespit etmişlerdir (Akt: Al – Otaibi, 2000:214).

1.5.2.2. Psiko – Sosyal Özellikler

Çalışanların, başarı güdüsü, içsel motivasyon, kontrol odağı, çalışma değerleri ve merkezi yaşam ilgisi gibi hem kendi güdülerıyla hem de sosyalleşme yoluyla elde ettikleri özellikler, “psiko – sosyal özellikler” olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların işe bağlılığını etkileyen psiko – sosyal faktörler, aşağıda daha ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

1.5.2.2.1. Başarı Güdüsü

Güdü, bireyin gereksinimlerini karşılamaya yönelik hareket ve davranışlarını başlatan içsel güç olarak tanımlanabilmektedir. Tanımda da yer aldığı üzere bir gereksinimden doğmaktadır. Başarı güdüsü ise, insanların başarı ihtiyacı ile ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaç, insanları başarıyla özdeşleştiren ve gerçek çalışma başarılarının artmasını sağlayan önemli bir faktördür. Başarı gereksinimi, gücü kullanma, zorlukların üstesinden hızlıca gelme çabasına duyulan eğilim olarak da ifade edilmektedir. Teoriye göre başarı gereksinimi, daha önce yapılmış olandan daha iyisini yapma ihtiyacı, sorumlu olma, güç elde etme ihtiyacı, kontrol etme, bağlanma, etkileme ve yakın ilişkiler sürdürme ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Tortop vd., 2006:131).

Psiko – sosyal özelliklerden biri olarak ele alınan başarı güdüsü, bireylerde yüksek ya da düşük düzeylerde bulunmaktadır. Başarı güdüsü yüksek bireyler, kişisel ve profesyonel amaç ve hedeflere kolayca ulaşabilen, zorluklara meydan okuyabilen istekli ve gayretli kimselerdir. Bundan dolayı, mükemmeliyet, kazanma ve içsel başarı duygusu başarı güdüsünde ön plana çıkmaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007:176).

Başarılı olma isteği ve başarısızlıktan kaçınma, iki temel güdü kaynağı olarak belirtilmektedir. Buna göre, yüksek seviyede başarı isteğine sahip ve düşük seviyede başarısız olma korkusuna sahip bireylerin başarı güdülerinin yüksek olduğu; düşük seviye başarı isteğine sahip ve yüksek seviye başarısız olma korkusu yaşayan bireylerin ise başarı güdülerinin düşük olduğunu söylemek mümkündür. Düşük veya yüksek başarı güdülerini, çalışanların işe bağlılık seviyelerini ortaya çıkarabilmektedir (Umay,

2002:149). Başarı güdüsü yüksek çalışanların işe bağlılık düzeylerinin, başarı güdüsü düşük çalışanlara göre daha yüksek olması beklenmektedir (Kuruüzüm vd., 2010:188).

1.5.2.2.2. Kontrol Odağı

Kontrol odağı kavramı, ilk kez Phares (1957) tarafından ortaya konmuş ve Julian Rotter tarafından sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde geliştirilmiştir (Basım ve Şeşen, 2006:16). Kontrol odağı, bireyin herhangi bir davranışla ortaya çıkan olumlu – olumsuz sonuçlar üzerinde sahip olduğu kontrol konusundaki inancını ifade eden bilişsel bir durum olarak tanımlanmaktadır (Fagbohunbe, 2012:76).

Başka bir ifadeyle kontrol odağı, bireyin kendisini etkileyen iyi ya da kötü olayları, kendi özellik, yetenek ve davranışlarının sonucu olarak ya da kader, talih ve şans gibi kendisi dışındaki faktörlerin sonucu olarak algılaması şeklinde tanımlanmaktadır (Schmitz vd., 2000:95). Sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı, kişilerin bireysel girişimlerine bağlı olarak, başarı ve başarısızlığı algılama biçimi anlamına gelmektedir. Buna göre, güçlü kişisel kontrollere içsel kontrol; zayıf kişisel kontrollere dışsal kontrol denilmektedir (Jain, 2011:132).

İçsel kontrol odağı, olumlu veya olumsuz olayların bireyin kendi davranış ve eylemleri sonucu ve kendi kontrolünde olduğuna ilişkin algısına işaret ederken; dışsal kontrol odağı, olumlu veya olumsuz olayların bireyin davranış ve eylemlerinden bağımsız ve kendi kontrolü dışında olduğuna ilişkin algısına işaret etmektedir (Özbezek, 2018:86).

İçsel veya dışsal kontrol odağına sahip çalışanların iş ortamındaki davranışlarıyla alakalı en önemli farklılıklar, işe bağlılık, iş tatmini, motivasyon ve stres konularında ortaya çıkmaktadır. Yapılan birçok araştırmada, yüksek performansı kendi başarısı olarak gören, yeteneklerine güvenen, yeterli olduğuna inanan, sorunların üstesinden gelmek için kararlar alabilen ve gereken adımları atabilen çalışanların, yani içsel kontrol odağına sahip bireylerin, daha fazla işe bağlılık, iş tatmini ve motivasyon yaşadıkları görülmüştür (Basım ve Şeşen, 2006:161).

Spector, iş tutum ve davranışlarıyla kontrol odağı arasındaki ilişkilerin incelenmesi için “ iş kontrol odağı ölçeği”ni geliştirmiştir. Yaptığı çalışmada, iç kontrol odağı yüksek çalışanların, işe bağlılıklarının yüksek olduğunu, yüksek statüye sahip

olduklarını ve bundan dolayı da yüksek ücret aldıklarını ve işten ayrılma niyetlerinin de düşük olduğunu tespit etmiştir (Spector, 1982:487 - 489). Benzer biçimde Andrisani ve Netsel (1976) de içsel kontrol odağı yüksek çalışanların işe bağlılıkları ve iş tatminlerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Becker ve Hills (1981), içsel kontrol ile mesleki başarı arasında olumlu bir ilişkinin olduğuna dikkat çekmişlerdir. Dışsal kontrole sahip çalışanların, iş ortamına daha çok yabancılaştıklarını ve işe bağlılıklarının düşük olduğunu vurgulamışlardır. Reitz ve Jewell (1979:77) işe bağlılık ile kontrol odağı arasında önemli derecede bir ilişkinin olduğunu, içsel kontrol odağı yüksek bireylerin işlerine daha çok bağlandıklarını ve motivasyonlarının yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Dailey ve Morgan da(1978:335) yaptıkları çalışmada işe bağlılıkla kontrol odağı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Ancak Pryer ve Distefano (1971), Runyan (1973) ve Mitchell ve diğerleri (1975) işe bağlılık ile kontrol odağı arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir.

1.5.2.2.3. İçsel Motivasyon

Motivasyon kavramı, genel bir ifadeyle isteklendirme, güdülenme olarak ele alınsa da günümüzde hedefe ulaşmaya yönelik çabalara sebep olan tüm unsurları içeren süreç olarak belirtilmektedir ve bireylerin bir amacı gerçekleştirmek için kendi istek ve arzuları doğrultusunda davranmaları ve eylemde bulunma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Ergül, 2005:69).

Motivasyon, içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu durum, Herzberg ve diğerleri (1959) tarafından geliştirilen “çift faktör teorisi” ne dayanmaktadır (Çakır, 2001:129). Teoriye göre, sadece içsel faktörler yüksek seviyede motivasyon sağlayabilmekte ve çalışanlar, kişisel gelişme, yüksek seviyede özsaygı ve başarılı olma duygusu gibi sebeplerle motive olmaktadır (Lambert, 1991:343). Güdülerin doyurulması iş tatminini arttırmakta, aksi durumda ise iş tatmini azalmaktadır. Bu durumu karşılayan iki farklı güdüden söz edilmektedir. Bunlardan ilki, şirket politikası, yönetim şekli ve kalitesi, iş koşulları ve güvenliği gibi unsurlardan oluşan dışsal (hijyen) faktörleri; ikincisi ise başarı, terfi, tanınma, yetki ve sorumluluk gibi unsurlardan oluşan içsel (motive edici) faktörleri ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:118). İçsel motivasyon, bir işi tamamlamış olmanın verdiği yüksek tatmin derecesidir. İçsel

motivasyon araçları tarafından motive olan çalışanlar, işlerini isteyerek ve severek yapmaktadırlar. Çünkü, içsel motivasyon araçları çalışanların moral ve motivasyonlarını arttıran itici bir rol oynamaktadır. İçsel motivasyon, bireyin çalışma ortamından ve görevlerinden doğrudan edinmiş olduğu pozitif tecrübelerle dayanmaktadır. Bu pozitif tecrübeler, işe karşı duyulan heyecanı, ilgiyi, enerjiyi ve bağlılığı harekete geçirmeyi sağlamaktadır (Mottaz, 1985:366 - 367).

Daha önce işe bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma yapılmıştır. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan biri Victor H. Vroom tarafından yapılmıştır. Vroom, işe bağlılığın içsel faktörler tarafından açıklanabileceğini, bundan dolayı işe bağlılığı yüksek bireylerin, işlerinde daha çok içsel motivasyon yaşayabileceklerini söylemiştir (1962:163 - 164). Weissenberg ve Gruenfeld (1968:470) ve Hackman ve Lawler (1971:267), içsel motivasyon ve işe bağlılık arasında oldukça kuvvetli bir ilişki olduğunu; içsel güdüler yüksek olan çalışanların, işe bağlılık düzeylerinin de yüksek olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca Gorn ve Kanungo (1980), hem içsel güdülere hem de dışsal güdülere sahip çalışanların doyumları yüksek olduğunda, işe bağlılıklarının da yüksek olduğunu fakat içsel güdüler yüksek olanların işe bağlılıklarının, dışsal güdüler yüksek olanların işe bağlılıklarından daha fazla olduğunu belirtmişlerdir (Akt: Çakır, 2001:131 - 132).

1.5.2.2.4. Çalışma Değerleri

Çalışmaya dair olumlu veya olumsuz tüm yargıları yansıtan faktörler olarak tanımlanmaktadır. Kimi bireyler çalışmayı faziletli, erdemli ve yaşamın doğal bir parçası şeklinde bir eylem olarak görürken, kimi bireyler de zaruret, eziyet şeklinde algılamaktadırlar. Çalışma değerleri, bireyin doğduğu andan itibaren içinde bulunduğu ve yetiştiği toplumda geçirdiği sosyalleşme sürecinin sonunda öğrenilen uzun süreli değer ve normlar şeklinde adlandırılmaktadır. Bireylerin, çalışma yaşamındaki inançları, amaç ve hedefleri ve bunlara ulaşırken nasıl davranışlar sergileyecekleriyle alakalı bireysel görüşleri, çalışma değerlerini yansıtmaktadır (Ergenç, 1982:116).

Çalışma değerleri için iki farklı yaklaşımdan söz edilmektedir; birincisi, araçsal yaklaşım, ikincisi amaçsal yaklaşımdır. Araçsal yaklaşım, bireylerin çalışmayı, hayatlarını idame ettirebilmeleri için ihtiyaçları olan maddi getiriye sağlama aracı olarak

görmeleridir. Amaçsal yaklaşım ise, bireylerin çalışmayı bir amaç olarak görmeleri, fırsat buldukları her an çalışmaya yönelmeleri, işlerine ve çalışmaya odaklanmaları ve başarmanın verdiği hazzı ön planda tutmaları olarak tanımlanmaktadır. Yapılan tanımdan da anlaşılacağı üzere, bireylerin işlerine ve çalışmaya değer vermeleri, amaçsal yaklaşıma örnek teşkil etmektedir. Amaçsal yaklaşım, iş ahlakıyla ilişkilendirilmekte ve maddi rahatlıktan ziyade, başlı başına bir değer olarak gösterilmektedir (Kuruüzüm vd., 2010:187).

İşe ve çalışmaya karşı beslenen olumlu tutumlar, çalışmanın değerini arttırmaktadır. Dolayısıyla, çalışma değerleri ve iş ahlakı yüksek olan çalışanların işe bağlılıklarının yüksek olması beklenmektedir (Carmeli, 2005:459).

Aldag ve Brief (1980:214 - 216), Saal (1978:55), Lee ve Mowday (1987:726 - 727), yapmış oldukları çalışmalarda, olumlu çalışma değerlerine sahip çalışanların, iş tatmini ve işe bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

1.5.2.2.5. Merkezi Yaşam İlgisi

Tamamlanan, yerine getirilen bir görevin veya faaliyetin, bireylerin hayatındaki yeri ve pozisyonu konusundaki tercihi, olarak tanımlanan “merkezi yaşam ilgisi” kavramı Dubin (1956) tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonra bu kavram, çalışmaya bağlılık ve işe bağlılık araştırmalarının çıkış noktası olmuştur. İnsanlar, çocukluktan iş hayatlarına atıldıkları döneme kadar, sosyal faaliyetlere ve ilişkilere yoğunlaşmaktadırlar. Dubin, merkezi yaşam ilgisinin, çocukluk dönemindeki sosyalleşmenin bir sonucu olduğunu, yetişkinlik döneminde elde edilen tecrübelerin etkisiyle yön değiştirebileceğini ve sosyal koşulların, tercih edilen merkezi yaşam ilgisinde farklılık meydana getirebileceğini ifade etmiştir (Akt. Çakır, 2001:138).

Bireyler, merkezi yaşam ilgisi olarak tercih ettikleri alanlara, güçlü ve olumlu psikolojik tutumlar beslemekte ve duygusal, fiziksel, entelektüel boyutlarıyla enerjilerinin büyük kısmını merkezi yaşam ilgilerinin olduğu alana yoğunlaştırmaktadırlar. Bu durum, merkezi yaşam ilgisini işe ve çalışmaya yönelten bireylerin, işlerine karşı olumlu duygular besleyecekleri, zamanlarını ve enerjilerini işlerine harcamayı tercih edeceklerini ve dolayısıyla işe bağlılıklarının yüksek olacağı varsayımını güçlendirmektedir (Keser, 2004:363 – 364).

Saleh ve Hosek (1976), merkezi yaşam ilgisi iş ve çalışma olan bireylerin işe bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Mitchell ve diğerleri (1975), merkezi yaşam ilgisi ve işe bağlılık arasındaki ilişkini negatif olduğunu savunurken, Genis and Wallis (2005:66) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada, merkezi yaşam ilgisi ve işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

1.5.3. Diğer Faktörler

İşe bağlılığa etki eden diğer faktörlerin, işe bağlılığın oluşumuna dolaylı biçimde etki eden, doğrudan çalışanlarla ve işle ilgili olmayan faktörler olduğu ifade edilmektedir. İşe bağlılığı etkileyen bu faktörler, örgütsel ve çevresel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel faktörler, örgütün büyüklüğü ve yapısı, ücret miktarı ve sistemi, çalışma koşulları ve saatleri, yönetim stili ve yönetime katılma olanakları, örgüt kültürü olarak belirtilmektedir. Çevresel faktörler ise toplumsal faktörler, hukuksal faktörler ve ekonomik faktörler olarak ifade edilmektedir (Güner, 2007:50).

1.5.3.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütün büyüklüğü, oluşum tarafından bir araya getirilen üretim araçlarının tümü olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla örgütün büyüklüğünün nitelik ve nicelik olarak hacminin büyüklüğü, örgütün büyüklüğüne işaret etmektedir. Örgüt yapısı ise, örgütün faaliyetlerinin yürütülmesinde uygulanan yetki ve sorumlulukların ilişkisi olarak tanımlanmaktadır ve yetkinin doğrudan kullanımı ile ilgilidir (AÖF Örgütsel Davranış Kitabı, 2010:179).

Üretim araçlarına dâhil olan işgücündeki artış, örgütteki bürokratik yapının artışına neden olmaktadır. Özellikle büyük ölçekli örgütlerin esnek olmayan yapısından dolayı, çalışanların üzerlerindeki kontrol, denetim ve yönetimin en iyi biçimde işlemesi gerekmektedir. Çünkü büyük ölçekli örgütlerin en büyük sorunlarından bir tanesi, hiyerarşik yapıya dâhil olan çalışanlar arasındaki iletişimin aksamaması ve örgütlenmenin zor hale gelmesidir. Örgüt ne kadar büyük ve kompleks ise, örgüt çalışanlarının örgüt içi etkileşimde bulunmaları o derecede zorlaşmaktadır. Bu durumu tersine çevirmek isteyen örgütler, esnekliği sağlamak adına küçülmeye yönelmekte ve çekirdek işgücü oluşturarak, ihtiyaç halinde ek işgücü istihdam etmektedirler. Küçülme, örgütteki informel ilişkileri ön plana çıkararak katı, değişmez kural ve mekanizmaları azaltarak,

bürokratik bir yapıdan daha organik bir yapıya geçişi sağlamaktadır. Zira, katı yönetim ve yaptırım gerektiren ağır denetim koşulları, çalışanların performans ve işe bağlılıklarını azaltıcı etki yaratmaktadır (Chugtai, 2008:169-170).

Kilit görevlerde bulunduklarından dolayı çekirdek işgücünün, ek işgücüne göre daha yüksek iş tatmini ve işe bağlılık düzeyine sahip olduğu ifade edilmektedir. Çünkü çekirdek işgücü, yönetim tarafından, örgütün çok uzun dönem performans ve başarı kriterlerine göre seçilirken; ek işgücü, örgütün belli bir dönemdeki üretim, pazarlama ve satış gibi konularda, belirli bir zaman aralığındaki çalışan ihtiyacını karşılamak adına örgüt tarafından sağlanmaktadır. Bundan dolayı belirli bir süre için, belirli bir iş ve belirli kriterlere göre seçilen ek işgücü, genellikle işe bireysel kazanç elde ettikleri veya boş vakitlerini değerlendirebildikleri yer olarak bakmaktadırlar. Bundan dolayı ek işgücünün işe bağlılık düzeyi, çekirdek işgücünün işe bağlılık düzeyinden daha düşük olmaktadır (Keçecioğlu, 2008:179 - 180).

1.5.3.2. Ücret Miktarı ve Sistemi

Çalışanlara, yaptıkları iş için harcadıkları emek karşılığında ödenen bedel olarak tanımlanan ücret, işin ve çalışmanın çekiciliğinin artırılarak cazip hale getirilmesi, çalışanların motivasyonlarının ve işe karşı olumlu tutumlarının artırılması, çalışanların örgüte bağlılıklarının artırılması ve örgütte kalmalarının sağlanması, etkinlik ve verimlilik açısından önemli bir husus olarak görülmektedir (Tang ve Kim, 1999:15).

Maddi sıkıntı ve geçim zorluğu yaşayan bireyler için ücret miktarı ve doyumu, örgütün amaç ve hedeflerinden, işin öneminden, çalışma arkadaşlarıyla olan etkileşimlerinden, örgüt yönetiminden, vb. faktörlerden daha önemli olabilmektedir. Bu düşünceye sahip çalışanlar, yaptıkları işlerden, elde edecekleri başarıdan veya kariyer hedeflerinden çok, kendi alacakları ücretin miktarını ve çalışma arkadaşlarının aldıkları ücretin miktarını düşünerek, kendi aldıkları ücretle kıyaslayarak, hak ettikleri ücreti alıp almadıklarını tespit etmektedirler. Çalışanların almış oldukları ücretin miktarı, yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri miktarın veya benzer işi yapan diğer çalışanların aldıkları ücretin altında olduğu durumlarda, çalışanların motivasyonunu düşürebilmekte, işe bağlılıklarını azaltabilmekte ve işten ayrılma niyetlerini arttırabilmektedir (Göksu ve Öz, 2008:433 – 434).

Ücreti, yönetim, çalışma arkadaşları ve iş gibi faktörlerden önde tutan çalışanlar için, aldıkları ücret motive edici bir araç olabilirken; ücreti, yapmış olduğu çalışmaların karşılığında edindiği bir değer olarak gören çalışanlar için önemli olan ise, örgütlerin ücretlendirme sistemleri olarak ifade edilmektedir. Ücret ve işe bağlılık arasındaki ilişki, ücretin motive edici özelliğiyle doğrudan ilişkili bir konudur. Bundan dolayı ücretin işe bağlılığa etkisinin derecesi, çalışanların içsel ya da dışsal motivasyona sahip olmalarına göre değişmektedir. Ücretin yüksek olması, sorumluluk, başarı, kariyer gibi içsel faktörleri geri planda tutan, dolayısıyla dışsal motivasyonu yüksek çalışanlar için işe bağlılık açısından olumlu etkiler doğurabilmektedir. Bu tür çalışanlar için yüksek ücret, güçlü bir motivasyon aracı ve işe bağlılığı arttırıcı bir etken olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2006:57 – 60).

1.5.3.3. Çalışma Koşulları ve Çalışma Saatleri

Yapılacak bir işle alakalı tüm şartları içeren çalışma koşulları ve iş yerine getirilirken harcanan zamanı belirten çalışma saati, motivasyon teorisindeki dışsal faktörler içerisinde yer almaktadır. Çalışma koşulları denildiğinde, çalışma ortamının sıcaklığı, nemi, ışığı, gürültüsü gibi fiziki koşulların yanı sıra ek çalışma süreleri, vardiya sistemi, vb. gibi faktörler akla gelmektedir. Çalışanların etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri, sağlık ve güvenlik seviyelerinin en üst düzeyde olabilmesi için, bahsi geçen çalışma koşullarının çalışanlar için optimum hale getirilmesi gerekmektedir. Böylelikle, rahat, güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamında yer alan çalışanlar, kendilerini güvende ve değerli hissetmekte, motivasyonları ve işe bağlılıkları artmaktadır (Türkay, 2016:118 – 119).

Bunun yanında, iş yerindeki çalışma saatleri, çalışanların moral, motivasyon ve sağlıklarını etkileyen önemli bir faktör olmaktadır. Vardiyalı çalışma, genellikle gönüllülük esasıyla dâhil olunacak bir uygulama değildir. Bazen teknolojik zorluklardan, bazen ekonomik kaygılardan, bazen de toplum yararı düşüncesinden kaynaklanmaktadır (Özdemir vd., 2018:80).

Vardiyalı çalışma, yapılan işin niteliğinden dolayı devamlı iş görülen ve bu sebeple birbirini takip eden biçimde, postalar halinde işçi çalıştıran yada nöbetleşe işçi postaları ile yürütülen işler olarak tanımlanmaktadır (Yıldız vd., 2012:5). Vardiyalı

çalışmadan kaynaklanan uyumsuzluk sorunu, çalışanların iş performanslarının düşmesine, sağlıklarının bozulmasına, buna bağlı iş kazalarının artmasına, aile ve toplum ilişkilerinin bozulmasına sebep olmaktadır. Bunların yanında, uykusuzluk, yalnızlık, korku, anksiyete gibi psikolojik sorunlara da yol açabilmektedir (Yaldız vd., 2012:19 – 20).

Yukarıda ifade edildiği gibi olumsuz ve yetersiz çalışma koşulları ve farklı çalışma saatleri, çalışanların sağlıklarını, psikolojilerini ve düzenlerini bozmakta; çalışanlar düşük verim ve performans göstermektedirler. Bunların sonucunda ise çalışanların işe bağlılıkları olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Elloy vd., 1995:83 – 84).

1.5.3.4. Kariyer Olanakları

Kariyer kelimesi, Fransızca menşeilili bir kelime olup; sözlük anlamı olarak, koşu yeri, yol, geçit, taş ocağı, arena, değişmeceli anlamda ise, yaşam, ömür, meslek anlamlarına gelmektedir. Günlük yaşamda ise sıklıkla, mesleki başarı ve uzmanlık, iş hayatı, ilerlemek, bireyin meslek yaşamı boyunca üstlendiği roller ve bunlarla ilgili edindiği tecrübeler anlamlarında kullanılmaktadır (TDK Sözlük, www.tdk.gov.tr).

Kariyer, bireyin çalışma hayatında bilgi, deneyim ve çabasıyla ilerlemesini ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre, çalışanların işlerinde, kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirebilmeleri için eğitilmeleri, sahip oldukları çalışma arzusu ve yeteneklerine binaen örgütte yükselmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Anafarta, 2001:2 - 3).

Çalışanların, kariyer olanaklarının varlığını örgütünde algılaması, işlerindeki performanslarını ve işleriyle alakalı gayretlerini arttırmaktadır. Çalıştıkları örgütteki kariyer olanaklarından memnun olan bireylerin işlerine, şu andaki ve gelecekte yer almayı planladıkları pozisyona ve sahip olmayı istedikleri statüye yükledikleri psikolojik anlam yüksek olmaktadır. Ayrıca, sahip oldukları potansiyelin farkındalığıyla, çalıştıkları örgütte daha üst pozisyonlarda yer alarak daha çok yetki ve sorumluluk üstlenebileceklerini düşünen bireyler için kariyer imkânlarının sunulması, işle alakalı motivasyonlarını yükseltirken, işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Tunçer, 2012:221 – 222).

Örgütler, çalışanlarına her zaman bekledikleri kariyer olanaklarını sunamamaktadırlar. Örgütün, çalışanlara beklentilerini sunamaması, çalışanları kariyerlerinde bir duraklamaya sokmaktadır. Bu duraklama dönemine plato dönemi denilmektedir ve performans düşüklüğü ve bağlılığın azalması ve işten ayrılma niyetinin artmasıyla sonuçlanabilmektedir. Konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmalarda, çalışanların kariyer beklenti ve hedefleriyle, örgütün kariyer olanaklarının örtüşmesi, çalışanların örgüte ve işe bağlılıklarını arttırmaktadır (Güner, 2007:47 – 48).

Amerika’da yapılan bir araştırma, eğitim, görevde ilerleme ve kariyer imkanları sunan örgütlerin çalışanlarının daha yüksek performansla çalıştıklarını, daha verimli olduklarını ve örgütlerine karşı uzun süre sadakatlerini koruduklarını saptamıştır (Süzer, 2003).

Başka bir araştırmaya göre ise, kariyer hedefi yüksek, ancak ilerleme potansiyeli düşük işlerde çalışan bireylerin, iş doyumlarının, örgütsel bağlılıklarının ve işe bağlılıklarının düşük olduğu tespit edilmiştir (Çakır, 2001:152).

1.5.3.5. Yönetim Tarzı ve Yönetime Katılma Olanakları

Çalışanların, örgütün yöneticilerine karşı sahip olduğu düşünce ve algılar, onların örgüte ve işe bağlılıklarını da etkilemektedir. Bu bağlılık iki şekilde etkilenmektedir; bunlardan ilki yönetimin çalışanlara yaklaşımı, ikincisi ise çalışanların yönetimde söz sahibi olmalarıyla kendilerini örgütün parçası olarak görmeleridir. Yenilikçi, açık görüşlü, uyumlu ve güvenilir olarak görülen yöneticilerin, çalışanların performanslarını ve işe bağlılıklarını arttırdığı tespit edilmiştir (Eroğlu, 2006:197).

Örgütteki çalışanların bağlılıkları, örgütteki sorunların, yönetimin desteğiyle çözülmesiyle, verimliliğin artırılmasıyla, örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesine yönelik bir örgüt kültürünün oluşturulmasıyla ve örgütün rekabet gücünün katılımcı bir yönetim anlayışıyla artırılmasıyla sağlanabilmektedir. Kalite kontrol çemberleri, toplam kalite yönetimi ve yetki devri gibi katılımcı yönetim yaklaşımları ile çalışanlar, örgütle bütünleşmekte, amaç ve hedef birliği oluşmakta, çalışanların verimlilikleri, üretkenlikleri ve yaratıcılıkları artmaktadır. Böylelikle yönetime katılan çalışanlar, işlerini daha fazla sahiplenerek işlerine daha fazla bağlanmaktadır (Elloy vd., 1995).

1.5.3.6. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütün kendi içiyle bütünleşmesi ve dış çevresiyle adaptasyonu sırasında keşfettiği ve iyi sonuçlar ortaya koyduğu için geçerli kabul ettiği, bundan dolayı da bunları hissetmeleri ve anlamaları için yeni üyelere öğretilmesi gerektiğine inanılan varsayımlar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütteki çalışanların davranışlarına yön veren değerler, normlar, alışkanlık ve inançlar olarak belirtilmektedir (Güçlü, 2003:148).

Handy (1984), örgüt kültürünün işe bağlılığa etkisini dört farklı örgüt kültürüne göre belirtmektedir. Küçük örgütler, güç kültürüne sahiptirler ve örgütün yöneticileri, girişimci, rekabetçi kişilikleriyle alanındaki en iyisi olmaya güdülenerek işlerine daha bağlı kalmaktadırlar. Farklı ve çok sayıda departmana sahip örgütler, bürokratik yapıdadırlar ve rol kültürüne sahip olmaktadır. Bu örgütlerde, kendilerini geliştirmeyi hedeflemeyen, belirli kurallar çerçevesinde rutin faaliyetler dâhilinde çalışan bireyler bulunmaktadır ve bu bireyler işlerine bağlı kalarak ve işlerini severek yerine getirmektedirler. Görev kültürüne sahip örgütlerdeki çalışanlar, genellikle işbirliğine ve takım çalışmasına yatkın, yaratıcılıklarına güvenen ve başarıya odaklanmış çalışanlardır. Bu halleriyle işlerini tamamlamanın ve başarmanın verdiği hazla, işlerine bağlı kalmaktadırlar. Bireysel olarak çalışan, bireysel başarılar elde etmeyi ve sürekli kendilerini geliştirmeyi amaçlayan çalışanlar, birey kültürüne sahip örgütlerde işlerine bağlı kalabilmektedirler (Akt: Silva vd., 2015:506 – 508).

1.5.4. Toplumsal Faktörler

Toplumda çalışmanın anlamı ve çalışmaya bakış açısı, bireylerin çalışma ve iş yaşamlarına ilişkin değer ve tutumlarını etkileyebilmektedir. İşlerinde başarılı olan çalışanlar, toplum tarafından desteklenmekte ve örnek gösterilmektedir. Toplumun gösterdiği bu olumlu tepki karşısında çalışanlar, saygınlık kazanmak ve kabul görmek için işlerine daha sıkı sarılmaktadırlar. Bu durumun tersi de mümkündür; zira bazı toplumlarda çok çalışmak, para kazanma arzusunun ve hırsın bir sonucu olarak görülürken, bunun çalışanlara ve çalışanların çevrelerine zarar verdiği düşünülmektedir. O zaman çalışanlar, işlerini daha az önemseyip, sosyal çevrelerine daha fazla zaman ayırmaktadırlar (Çelik, 2018:15).

Toplumun işle alakalı tutumu, davranışı ve dolayısıyla işe bağlılığa etkisi, çalışanların sosyalleşme süreçleriyle yakından ilgilidir. Çünkü çalışanların işe ve iş yaşamına bakışları, büyük ölçüde bu sosyalleşme süreciyle şekillenmekte, iş ahlakı ilkeleri de bu süreçte öğrenilmektedir. İş ahlakı, çalışanların iş ortamındaki etkileşimlerini ve davranışlarını etkileyen önemli bir faktördür. Dürüstlük ilkeleri etrafında çalışmak, işin gereklerini, verilen vaatleri ve sözleri özverili bir biçimde yerine getirmek, sorumluluk sahibi olmak ve diğer çalışanlara zarar verebilecek davranışlardan kaçınmak, iş ahlakının gerektirdiği davranışlar olarak tanımlanabilmektedir. Daha önceki çalışmalarda, iş ahlakı yüksek olan bireylerin, işe bağlılıklarının da yüksek olduğu tespit edilmiştir (Saal, 1978: 57).

Bunların yanında, çalışanlar ve emek harcayanlar, toplum tarafından saygın ve yüksek statü sahibi bireyler olarak algılanmaktadırlar. Kendilerine yüklenen saygınlık ve statü, çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla işe bağlılıklarını arttırmaktadır (Hofstede, 1998:486).

1.5.5. Ekonomik Faktörler

Ekonomik faktörler, çalışanların işlerine karşı algılarını etkileyen önemli faktörlerdendir. Bireyler için statü ve mevki sahibi olabilmek kadar, işin ekonomik getirisi de oldukça önemlidir. Çünkü işlerinden elde edecekleri ekonomik kazanımlarla hayatlarını idame ettirebilecekler ve gelecek için önemli yatırımlarda bulunabileceklerdir (Kuruüzüm vd., 2010:192 – 193).

Ekonomik faktörlerle, çalışanların işe bağlılıkları arasında negatif bir ilişki mevcuttur. Ekonomik veriler olumsuz olduğunda ve dolayısıyla ekonomi kötüye gittiğinde yaşanan kriz; çalışanların daha fazla çalışmalarına, performanslarının artmasına ve işlerini kaybetme korkusuyla işlerine daha sıkı sarılmalarına neden olmaktadır. Olumsuz ekonomik koşulların yaşandığı dönemlerde, çalışanların iş değiştirme ve işten ayrılma niyetleri, ekonomik koşulların iyi olduğu dönemdekinden daha düşüktür. NFO Infratest (Uluslararası araştırma şirketi) tarafından yapılan bir çalışmada, kriz öncesi finans sektöründe çok büyük bir dinamizm olduğundan, çalışanların sıklıkla iş değiştirdiğinden bahsedilmektedir. Ancak krizin ardından bu durumun büyük ölçüde değiştiği, kriz sonrası yapılan ölçümlerin çalışanların işe

bağlılıklarının ve motivasyonlarının kriz öncesine göre daha yüksek olduğunu ifade edilmektedir. Ekonomik refah dönemlerinde, örgütlerin izlediği insan kaynakları politikaları ve genel olarak dışardaki iş imkânlarının fazlalığı ve cazibesi, çalışanların motivasyon ve bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Kriz sonrası çalışanların işlerine daha bağlı hale gelmeleri ve yüksek motivasyonla çalışmaları, büyük ölçüde iş olanaklarının azalmasından kaynaklanmaktadır (Süzer, 2003).

Bunların yanında, bireyler arası, gruplar arası ve uluslararası ekonomik rekabetin yaşandığı ortamlarda da çalışanlar, rekabet üstünlüğüne ulaşabilmek için yüksek bağlılık ve motivasyonla çalışmaktadırlar (Wanberg vd., 1999:898 – 899).

İşsizlik oranı da işe bağlılığı arttıran değişkenlerden birdir. İşsizlik oranının yüksek olduğu ülkelerde iş sahibi olan bireyler, sahip oldukları işin değerini daha iyi anlamakta ve işlerine daha bağlı olmaktadır (Carsten ve Spector, 1987:375).

1.5.6. Hukuksal Faktörler

Hukuksal kurallar, toplumda yer alan bireylerarası ilişkileri düzenleyen kurallar olarak tanımlanmaktadır. Bu kurallar, toplumsal yaşamdan, çalışma yaşamına, bireylerin kendilerine karşı yükümlülüklerinden, topluma karşı yükümlülüklerine kadar birçok konu ve kural içermektedirler (Huk101, 2012).

Çalışanlar, iş ve işin unsurları hukuksal bir çerçeve içerisinde belirli kurallara tabidirler. İşverenin çalışanlara, çalışanların da işlerine ve işverenlerine karşı yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu ilişkileri düzenleyen hukuk kuralları, kanunlarla belirlenmekte ve sınırlılıkları iş sözleşmeleriyle sağlanmaktadır. İş sözleşmeleri, işveren ve çalışanlar arasında yapılan; işin şartlarının, çerçevesinin, ücretinin, hak ve hükümlerin yer aldığı, her iki tarafın da mutabakatını gerektiren bir akit olarak tanımlanmaktadır (Love, 1998:98).

İşveren ve çalışanlar arasında yazılı olarak belirlenen bu kurallar, çalışanların işlerine karşı özveri ve bağlılık gösterme zorunluluğu sonucunu doğurmaktadır. Yapılan iş sözleşmelerinde yer alan, çalışanların yükümlülüklerini yerine getirmemeleri durumunda karşı karşıya kalacakları yaptırımlar (Centel, 1994:141), işe bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Çakır, 2001:165).

BÖLÜM 2

İŞ PERFORMANSI

Çalışmanın bu bölümünde iş performansı kavramı, boyutları, amaç ve önemi, performans değerlendirme süreci ve yöntemleri ile iş performansına etki eden faktörler incelenmiştir.

2.1. İş Performansı Kavramı ve Tanımı

Örgüt çalışanlarının, örgütü hedefine ulaştırmak adına, belirlenen sürede, bir plan ve program dâhilinde görev ve sorumluluklarını tamamlamalarıyla ulaştıkları sonuçlar, performans olarak tanımlanmaktadır. Ulaşılan sonuçlar olumlu ise iyi veya yüksek performanstan, olumsuz ise kötü veya düşük performanstan bahsetmek mümkün olabilmektedir. Zira Türk Dil Kurumu sözlüğünde performans “başarım” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK Sözlük, www.tdk.gov.tr).

Literatür incelendiğinde iş performansı ile ilgili birçok farklı tanıma rastlanmaktadır. Bunlardan bazıları Tablo 2.1’de yer almaktadır:

Tablo 2.1: İş Performansı Tanımları

Yazar	Tanım
Kohli (1985)	Çalışanların, kendileriyle eşdeğer çalışanlarla kıyaslandıklarında, işle ilgili elde ettikleri çıktılarının verimlilik düzeyidir.
Campbell (1990)	Cevaplar veya kararlar gibi fikri çıktılarını olan, bireyler tarafından sergilenen eylem ve davranışlardır.
Murphy (1990)	Davranışlar bütünüdür.
Rousseau ve McLean (1993)	Verilen ücretin karşılığında çalışanların göstermeleri gereken çabadır.
Borman ve Motowidlo (1993)	Çalışanların işleriyle alakalı olarak gerçekleştirdikleri her türlü faaliyetlerdir.
Genç ve Demirören (1994)	Çalışanların, örgütün belirlediği kriterlere göre görevlerini yerine getirme ve davranışlarını geliştirme şeklidir.

Sonentag (2002)	Örgütün hedefleriyle ilgili olarak çalışanların ölçülebilir davranışlarıdır.
Özgen vd. (2002)	Çalışanların, kendilerine verilen görevleri belirli bir zaman içerisinde ifa etmesiyle elde ettiği sonuçlardır.
Tutar ve Altıngöz (2004)	Belirlenen amaç ve hedefe ulaşmak için gösterilen etkinlik ve verimlilik düzeyidir.
Scullen vd. (2000)	Çalışanların yerine getirmeleri gerekenlerle yerine getirdikleri arasındaki ilişkinin ölçütüdür.
Nadarajah vd. (2012)	Bir görev, bir fonksiyon veya bir davranışın istenilen biçimde ve sürede başarılı bir şekilde yerine getirilmesidir.
Bingöl (2010)	Belirlenen koşul ve şartlara göre bir işin yerine getirilme derecesi veya çalışanların davranış biçimidir.
Rashid vd. (2016)	Çalışanların müşterilerle ilgilenirken işlerini ne şekilde yaptıklarının göstergesidir.
Apak vd. (2016)	Ölçütleri önceden belirlenmiş bir görevi yerine getirebilme ve ulaşılması planlanan hedef oranını olabildiğince yakalayabilmektir.
Caillier (2010)	Çalışanların işleriyle bağlantılı görev ve sorumlulukları yerine getirme biçimleridir.
Gümüştekin ve Öztemiz (2005)	Çalışanların yetenek ve niteliklerinin, örgütün işle ilgili tanımladığı başarı ölçütleriyle örtüşme oranıdır.
Çınar ve Yeşil (2016)	Bir dönem içerisinde, bir görev veya faaliyetin sonucunda elde edilen çıktılardır.
Halil Can vd. (2015)	Çalışanların iş başarımları düzeyleridir.
Barutçugil (2002)	Çalışanların istek ve hedeflerine ulaşmak için harcadıkları zaman ve çabadır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2.1’de yer alan tanımlar incelendiğinde değinilen ortak ifadelerin, görev, zaman, yerine getirme biçimi, davranışlar, başarı, etkinlik ve verimlilik gibi kavramlar olduğu görülmektedir. Neredeyse her tanım farklı bir kriteri işaret etmektedir. Örneğin yönetim bilimciler çalışanların nasıl daha verimli olabileceklerini ele alırken, örgütsel psikoloji açısından iş performansının belirleyicileri motivasyon, memnuniyet, iş tatmini,

adaptasyon ve benlik gibi unsurlar olabilmektedir (Beaton vd., 2009:2101). Dolayısıyla performans, bazen zamanı iyi kullanmak, bazen doğru metodu seçmek, bazen de işin gerektirdiği davranışları sergilemek anlamına gelebilmektedir.

Örgütsel araştırmaların birçoğunun temelinde performans konusu yer almaktadır. Özellikle son yıllarda performans ölçümünde kaydedilen gelişmeler, örgütlerin rekabet ortamının hangi kademesinde yer aldığıyla alakalı doğru bilgiler elde edilmesini sağlamakta ve dolayısıyla iş performansı kavramı ekonominin tüm bileşenlerince büyük bir dikkatle ele alınmaktadır (Rousseau, 1997:525 – 526). İşletmeler, birincil amaçları olan varlıklarını devam ettirebilmek, rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve hatta günümüzde daha önemli hale gelen sürdürülebilir rekabeti sağlayabilmek adına etkinlik, karlılık, iş – yaşam kalitesi, verimlilik gibi performansı ifade eden bileşenlerin kendileri tarafından nasıl ve ne derece uygulandığını değerlendirmek istemektedirler (Al ve Anıl, 2016:383 – 384).

Bireyler, işlerine bazı özelliklerini taşımakta ve bu özelliklerini kullanarak kendilerine verilen görev ve sorumlulukları maksimum seviyede yerine getirmeye çalışmaktadırlar. İşlerinde yüksek performans gösterdikleri takdirde, ekonomik ve sosyal açıdan fırsatlarla karşılaşarak, ilerleme ve terfi olanakları elde edebilmektedirler. Örgütün tüm üyeleri görevlerini maksimum seviyede yerine getirdiklerinde veya yüksek performans gösterdiklerinde ise örgütün stratejik hedeflerine ulaşma şansı artmaktadır (Bingöl, 2006:321).

Yüksek seviyede sergilenen bireysel performansın “yüksek örgütsel performans”, yüksek seviyede sergilenen örgütsel performansın da “yüksek bireysel performans” anlamına geldiği ifade edilmektedir (Sinan vd., 2019).

Örgütler, hedeflerine ulaşabilmek adına yüksek gayret gösteren çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun için yüksek performanslı çalışanları örgütlerine kazandırmak veya hali hazırdaki çalışanlarının performanslarını arttırmaya yönelik girişimlerde bulunmak örgütler açısından büyük önem arz etmektedir. Bundan dolayı örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmelerindeki temel başarı düzeylerinin ölçülmesinde önemli bir rol üstlenen iş performansı, literatür incelendiğinde çok boyutlu ve dinamik bir yapıda karşımıza çıkmaktadır (Chen ve Silverthorne, 2008:6).

2.2. İş Performansının Boyutları

İş performansı için tek bir çıktıdan, davranıştan veya faktörden bahsedilememektedir. Zira iş performansı çok boyutlu bir kavram olarak ortaya çıkmakta ve boyutların performansı tanımlamadaki belirleyiciliklerinin yeterli olduğu ileri sürülmektedir (Limon, 2019:72).

Sanayi devriminden bu yana performans kriterleri sadece kar ve maliyet şeklinde düşünülmüştür. Daha sonra bu kriterlerin arasına verimlilik de eklenerek günümüzde iş performansının boyutları kar maliyet ve verimlilik üçgeninde ele alınmaya başlanmıştır (Özer, 2009:5).

Üretim ve hizmetler, örgütlerin işgücü ve hatta işverenler günümüzde küresel bir pazarı hedeflemektedirler. Bununla birlikte gelişen teknolojik olanaklar ve teknolojinin örgütler tarafından yaygın bir biçimde kullanılması, performansın tanımlanmasına ve ölçümüne farklı bir bakış getirmektedir. Dolayısıyla performansın gereklilikleri evrilerek performansı oluşturan unsurlar farklılaşmaktadır (Özdemir,2002:2-3).

Campbell vd. (1990:314) iş performansını iki farklı kategoride sınıflandırmaktadır. Bunlardan ilki belirli bir mesleğe yönelik unsurları içeren performans türüdür. Buna göre performans, o meslek için gereken yetkinlik ve yeterliliği veya o mesleğe özgü davranışları kapsamaktadır. Campbell ve diğerlerinin (1990) sınıflandırmasına konu olan diğer performans faktörü de tüm meslekler için ortak bir tanıma tabi olan ve ölçülen unsurları içermektedir. Bu unsurlara aynı zamanda bir mesleğe özgü olmayan unsurlar da denilmektedir. Bu bağlamda performans, takım çalışmasına katkı, sürekli bireysel gelişim, örgütsel ilke ve kuralların desteklenmesi, zorluklarla mücadele vb. gibi unsurlarla açıklanabilmektedir.

Campbell (1990), daha sonra farklı, detaylandırılmış ve tüm meslek gruplarına uyarlanabilecek sekiz boyuttan oluşan iş performansı sınıflandırması oluşturmuştur. Campbell'ın sınıflandırmasında ifade ettiği boyutlar mesleğe özgü yeterlilik, mesleğe özgü olmayan yeterlilik, yazılı ve sözlü iletişim, gayret, bireysel disiplin, bireysel performans ve takım – grup performansını kolaylaştırma, kontrol – gözetim ve denetim, yönetim ve idare biçiminde sıralanmaktadır.

Campbell'in iş performansı boyutlarının sınıflandırılması Tablo 2.2'de detaylı açıklamasıyla gösterilmiştir.

Tablo 2.2: Campbell'in İş Performansı Boyutları

Boyut	Açıklama
Mesleğe Özgü Yeterlilik	Çalışanların, çalıştıkları meslekleri ve yerine getirmekle yükümlü oldukları görevlerle ilgili sahip oldukları beceri ve yetkinliklerdir.
Mesleğe Özgü Olmayan Yeterlilik	Çalışanların örgütlerine özgü fakat mesleklerine özgü olmayan görev ve sorumlulukları ne derecede yerine getirdikleriyle ilgili yetkinliklerdir. Bunun gibi görevler, departman, pozisyon gözetmeksizin tüm çalışanlara uyarlanabilmektedir.
Yazılı ve Sözlü İletişim	Çalışanların örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarıyla, astları ve üstleriyle, paydaşları ve hizmet verdikleriyle olan yazılı ve sözlü iletişim becerisidir.
Gayret	Çalışanların işlerine karşı olan bağlılıkları ve görevlerini yerine getirirken gösterdikleri emek, gayret ve özveri şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanların bağlılık düzeyleriyle, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken gösterdikleri çaba pozitif ilişki göstermektedir.
Bireysel Disiplin	Çalışanların örgüt içerisindeki diğer çalışanları rahatsız edici ve olumsuz davranışlardan ne derecede kaçındığını ifade etmektedir.
Takım – Grup Performansını Kolaylaştırma	Çalışanların, kendilerinin, çalışma arkadaşlarının ve dolayısıyla bir bütün olarak örgütün başarısına ne derece katkıda bulunduklarını ifade etmektedir.
Kontrol – Gözetim ve Denetim	Çalışanların, astlarının üzerinde bıraktıkları pozitif etkilerin düzeyini ifade etmektedir.
Yönetim ve İdare	Çalışanların yönetsel ve idari görev ve sorumlulukları ne derece iyi üstlendiklerini ifade etmektedir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Welbourne vd. (1998), yaptıkları çalışmada rol temelli olan bir iş performansı ölçeği geliştirmişlerdir. Buna göre iş performansının boyutları aşağıdaki gibidir ve çalışanların aşağıdaki unsurları gerçekleştirmeleri gerekmektedir;

- İş tanımlarında belirtilen görev ve sorumlulukları üstlenmeleri
- Mesleklerine özgü becerileri edinmeleri
- Örgütün hedeflerine ulaşması adına takım halinde koordineli bir biçimde çalışmaları

- Görev ve sorumlulukları etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmek adına yenilikçi yaratıcı fikirler üretmeleri, iş ve çalışma koşullarını iyileştirici uygulamalar geliştirmeleri
- Meslek ve görevlerinin gerekliliklerinin gerektiği hallerde ötesine geçmeleri

Welbourne ve diğerlerinin (1998) yapmış olduğu bu çalışma, görev performansı, bağlamsal performans ve uyumsal performans boyutlarını oluşturan davranışları içermektedir.

Griffin vd. (2007), yapmış oldukları sınıflandırmada bireysel, takım ve örgüt bazında uyum, yeterlik ve proaktiflik unsurlarını eşleştirerek iş performansının dokuz boyutunun olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlar Tablo 2.3'te gösterilmiştir:

Tablo 2.3: Griffin vd. (2007) İş Performansı Boyutları

Bireysel	Görev Yeterliliği
	Görev Uyumluluğu
	Görev Proaktifliği
Takım	Üyeliği Yeterliliği
	Üyeliği Uyumluluğu
	Üyeliği Proaktifliği
Örgüt	Üyeliği Yeterliliği
	Üyeliği Uyumluluğu
	Üyeliği Proaktifliği

Kaynak: Griffin vd. (2007)

İş performansı kapsamında ele alınan görev ve davranışların etkililiğe ve verimliliğe ne derecede katkı yaptığı, gerekli eşleştirmeler ve analizler yapılarak ortaya konmaktadır. Bireysel çıktıların etkililiği ile grupsal ve örgütsel çıktıların etkililiğini ayrı ayrı sunması ve grupsal, örgütsel çıktıların ne kadarının bireysel çıktılar tarafından açıklandığını belirtmesi Griffin ve diğerlerinin oluşturduğu modelin güçlü yönü olarak sunulmaktadır. Kurmuş oldukları modelde performansın alt boyutlarıyla performansın belirleyicileri eşleştirilerek; rol belirliliği bireysel görev yeterliliğiyle; değişime açıklık bireysel görev uyumluluğu, takım üyeliği uyumluluğu ve örgüt üyeliği uyumluluğuyla; rol genişliği ve öz yeterlilik bireysel, grupsal ve örgütsel proaktiflikle, takım desteği grupsal unsurlarla ve örgütsel bağlılık da örgütsel unsurlarla ilişkilendirilmektedir (Griffin vd., 2007:333).

Robbins ve Judge (2012:555), iş performansının üç boyutundan bahsetmektedir. Bunlardan ilki görev performansı (mal ve hizmet üretirken veya idari bir görevi yerine getirirken, görev ve sorumlulukların bilincinde harcanan çaba olarak tanımlanmaktadır. İş tanımındaki görev ve sorumlulukların tamamını kapsamaktadır), ikincisi örgütsel vatandaşlık (gerekmediği halde başkalarına yardımda bulunmak, örgütün amaç ve hedeflerine destek sağlamak, çalışma arkadaşlarıyla iyi bir etkileşimde bulunarak saygı göstermek, yapıcı olmak ve işyeriyle alakalı pozitif şeyler söylemek gibi örgütün psikolojik çevresine katkıda bulunmayı ifade etmektedir) ve sonuncusu ise üretkenlik karşıtı davranışlar (hırsızlık, işyerindeki demirbaşlara ve malzemelere zarar vermek ve çalışma arkadaşlarına karşı agresif hareketler sergilemek gibi örgüte zarar verebilecek davranışlar olarak belirtilmektedir) olarak tanımlanmaktadır. İlk iki boyutu (görev performansı ve örgütsel vatandaşlık) en iyi şekilde yerine getirmek, üçüncü davranıştan (üretkenlik karşıtı davranışlar) ise kaçınmak yüksek performans göstergesi olarak ifade edilmektedir.

Koopmans vd. (2013) de benzer bir yaklaşım göstererek, iş performansı boyutlarına görev performansı ve üretkenlik karşıtı performansın yanına uyum performansı ve bağlamsal performansı da eklemişlerdir.

Borman ve Motowidlo (1997) ve Carlos ve Rodrigues (2015) iş performansının, görev performansı (İşin temel yükümlülüklerini içermektedir. Görev ve sorumlulukların ne şekilde yapıldığıyla alakalı; etkililiği, mesleki bilgiyi - beceriyi ve verimliliği performans göstergesi olarak ele almaktadır) ve bağlamsal performans (görev harici gönüllü katılım, örgütün amaç ve hedeflerini benimseme, çalışma arkadaşlarıyla iyi geçinerek onlara yardımda bulunma, kurallara uyma vb. gibi örgütsel vatandaşlığa sahip olmak şeklinde tanımlanmaktadır) olmak üzere iki boyutundan bahsetmektedir. İş performansında, bahsedilen iki boyutun da belirleyici olduğunu ileri sürmektedirler.

Ramawickrama vd. (2017:74) tarafından yapılan çalışmada alan yazın taraması yapılmış ve birçok araştırmacı tarafından farklı zamanlarda yapılan iş performansı boyutlandırma çalışmaları Tablo 2.4'te kronolojik olarak sıralanmıştır:

Tablo 2.4: İş Performansı Boyutlarının Kronolojik Sıralaması

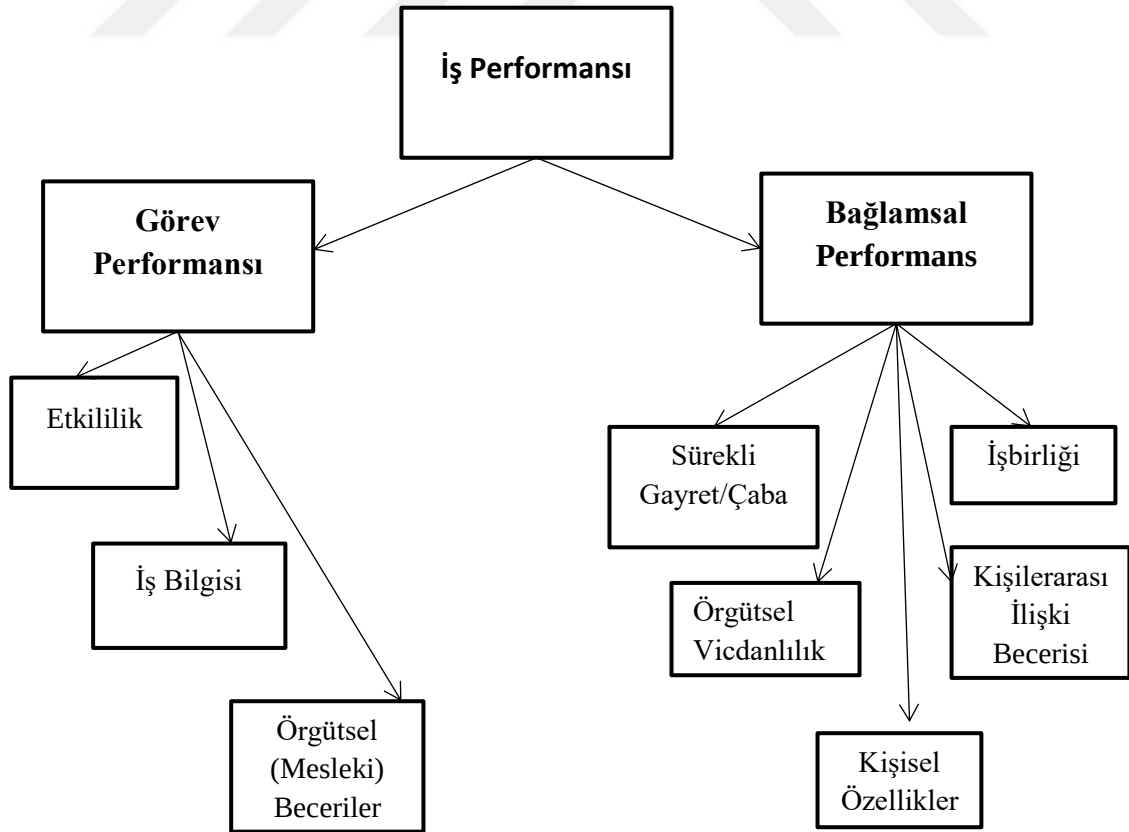
Sıra	Boyutlar	*Yazar(lar) (Araştırmacılar) / Kronolojik Sıralama (Yıl)														Adet	%
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1	Pro – Sosyal Davranış	•	•													2	14
2	Örgütsel Vatandaşlık		•								•		•			3	21
3	Görev Performansı			•			•				•		•	•	•	6	42
4	Bireylerarası Yönelim			•												1	7
5	Aksatıcı Davranış			•												1	7
6	Yıkıcı Davranış			•												1	7
7	Mesleğe Özgü Davranış				•									•		2	14
8	Mesleğe Özgü Olmayan Davranış				•									•		2	14
9	Yazılı ve Sözlü İletişim				•									•		2	14
10	Çaba Gösterme				•									•		2	14
11	Bireysel Disiplin				•									•		2	14
12	Görevde ve Takım Performansı				•									•		2	14
13	Gözetim ve Liderlik				•									•		2	14
14	Yönetim ve İdare				•									•		2	14
15	Rol İçi İş Performansı					•										1	7
16	Ekstra Rol Davranışı					•								•	•	3	21
17	Bağlamsal Performans						•	•	•					•	•	5	35
18	Üretken İş Davranışı									•						1	7
19	Uyumsal İş Davranışı											•		•	•	3	21
20	Üretkenlik Karşıtı Davranış										•		•		•	3	21
Yazarlar	* 1. Brief ve Motowidlo (1986), 2. Organ (1988), 3. Murphy (1989), 4. Campbell vd. (1990), 5. Borman ve Brush (1993), 6. Borman ve Motowidlo (1993), 7. Motowidlo ve Van Scotter (1994), 8. Borman ve Motowidlo (1997), 9. Hunt (1996), 10. Viswesvaran ve Ones (2000), 11. Pulakos vd. (2000), 12. Rotundo ve Sackett (2002), 13. Stokes (2008), 14. Koopmans vd. (2011).																

Kaynak: Ramawickrama vd. (2017:74)

Tablo 2.4’te 2011 yılına kadar performans belirleyicisi olan birçok iş performansı boyutunun tanımlandığı ve uygulandığı ve bazılarının dikkat çekici ve yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Araştırmacıların %42’si iş performansının ölçülmesinde kullanılan en yaygın boyutun görev performansı olduğunu belirtirken, %35’i bağlamsal

performansın sınıflandırmada önemli bir yer tuttuğunu ifade etmektedir. Bu boyutları, araştırmacıların yüzdelere göre sırasıyla üretkenlik karşıtı davranışlar, uyumsal iş davranışı ve ekstra rol davranışı boyutları takip etmektedir. Bunların yanında literatürde yer alan performans ölçümü için ortaya atılmış fakat hesaplanamayan birçok boyut bulunmaktadır. Ayrıca aynı türdeki davranışları ölçen boyutların farklı biçimlerde isimlendirildiği görülmektedir. Örneğin görev performansı, rol içi iş performansı ve mesleğe özgü performans birlikte sınıflandırılabilirken; mesleğe özgü olmayan davranış, ekstra rol davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve bağlamsal performansın benzer yapıları ölçebildiği ifade edilmektedir. Benzer şekilde üretkenlik karşıtı davranışlar ve yıkıcı davranışlar da aynı kategori altında kabul edilebilmektedir (Ramawickram vd., 2017:74).

Yukarıda bahsedilen boyutlar arasında yaygın olarak kullanılan görev performansı ve bağlamsal performans aynı zamanda iş performansını da açıklamaktadır. İş performansının başlıca boyutlarından olan görev performansı ve bağlamsal performans Carlos ve Rodrigues (2015) tarafından Şekil 2.1’deki gibi gösterilmiştir.



Şekil 2.1: İş Performansının Önerilen Kavramsallaştırılmış Modeli

Bu iki boyuta detaylı bir şekilde değinilecektir.

2.2.1. Görev Performansı

İş performansı kavramı, literatürde genellikle görev yetkinliği, görev ve sorumlulukları başarılı bir biçimde yerine getirmek şeklinde tanımlanmaktadır ve neredeyse bütünüyle işin gerekliliklerine odaklanmaktadır. Bu sebeple iş performansı ve görev performansı birçok araştırmacı tarafından genellikle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Fakat yapılan gözlem ve araştırmalar, çalışanların tüm vakitlerini iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmekle geçirmediklerinin, iş performansının ölçümünde göz önünde bulundurulacak unsurların sadece mesleğe özgü davranışlardan oluşmadığının ve iş performansının kısa vadede değerlendirilmemesi gerektiğinin anlaşılması, görev performansının iş performansının boyutu olarak algılanmasını sağlamıştır (Murphy ve Kroeker, 1988:2 – 3).

Borman ve Motowidlo'ya (1997:99) göre çalışanların, örgütün daha önceden belirlediği görev ve iş gerekliliklerini yerine getirmeleri görev performansı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların, işin gereklilikleriyle, kendilerine verilen görev ve sorumlulukları ne derecede iyi yerine getirdikleriyle ilgili bir olgudur ve örgütün amaç ve hedeflerine katkıda bulunmaya yönelik, mal – hizmet ve fikir üretimini ifade etmektedir. Görev performansı iki farklı alt bileşenden oluşmaktadır. Bunlar (Ünlü ve Yürür, 2011:184 – 185):

- *İdari ve Teknik Görev Performansı* : Evrak işleri, kalite ve kontrol, planlama, insan kaynakları, muhasebe, vb. gibi liderlik orijinli tüm görev ve sorumlulukların dışında kalan görevleri ifade etmektedir. Yani yönetim kadrosu haricindeki alt kademe çalışanlarının iş tanımında yer alan görev ve sorumlulukların tümünü kapsamaktadır.
- *Liderlik Görev Performansı*: Yönetme, motive etme, yönlendirme, çalışanların sevk ve idaresi ve değerlendirilmesi gibi yönetsel görev ve sorumlulukları kapsamaktadır.

Görev performansı, örgüt çalışanlarının büyük bir ustalık ve beceriyle ifa ettikleri faaliyetler olarak tanımlanmakta (Viswesvaran ve Ones, 2000:218) ve rol içi performans olarak da adlandırılmaktadır.

Bir başka ifadeye göre görev performansı, çalışanlar ve işveren arasındaki sözleşmede yer alan koşul ve şartların yerine getirilmesini kapsayan tüm faaliyetler olarak belirtilmektedir ve kendi içerisinde çok boyutlu bir yapıda görülmektedir. Daha önce bahsedildiği üzere Campbell (1990) performansın sekiz hiyerarşik faktör modelini ileri sürmüş ve bunların beş tanesinin görev performansı ile ilişkili olduğunu ifade etmiştir:

- Mesleğe özgü görev yeterliliği
- Mesleğe özgü olmayan görev yeterliliği
- Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği
- Denetim ve gözetim
- Yönetim ve İdare

Yukarıda bahsedilen beş faktör, farklı meslek ve işler için oldukça önemli olan birçok alt boyuttan oluşmaktadır. Örneğin, denetim ve gözetim faktörü astlara rehberlik etmeyi, onları yönlendirmeyi ve motive etmeyi ve geri beslemede bulunmayı, işyeri arkadaşlık ilişkilerini iyi bir şekilde sürdürmeyi, işin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için astları ve diğer kaynakları koordine edebilmeyi içermektedir (Sonnentag vd., 2008:428).

Görev performansı aynı zamanda iş bilgisi, teknik yeterlilik, verimlilik, yetenek, etkililik ve etkinlik gibi unsurları içerirken; görevin doğru, planlamaya uygun, kaliteli ve zamanında yapılması yüksek performansı işaret etmektedir (Koopmans vd, 2011:858 - 859).

Görev performansını farklı bir bakış açısıyla Williams ve Andersson (1991), örgüt tarafından uygulanan resmi ödül sistemi ve iş tanımında yer alan gereklilikler olarak tanımlamaktadırlar (Akt: Limon, 2019:78).

Yukarıda tanımları göz önünde bulundurulduğunda görev performansı en basit ifadeyle herhangi bir işin, görevin rutin etkinlikleri olarak ifade edilmektedir (Yildiz ve Kavak, 2017:880; NG ve Feldman, 2009:91).

Görev performansının ölçülmesinde Bott vd. (2003:143) birçok meslek dalına uyarlanabilecek tek boyutlu bir ölçme aracı ortaya koymuşlardır. Ölçme aracına ait maddeler aşağıdaki şekildedir:

- İşin hedeflerine ulaşma,
- Örgütün belirlediği terfi ve yükselme kriterlerini sağlama,
- İşle ilgili tüm görevlerde bilgi, beceri ve uzmanlığını kanıtlama,
- İşin tüm gereksinimlerini karşılama, yerine getirme,
- Kendisine yüklenen sorumluluktan daha fazlasını üstlenebilme,
- Bulunduğu pozisyondan daha yüksek bir pozisyon için daima hazır görünme,
- İşin bütün alanlarında kabiliyetli ve ehil olma, verilen görevlerin üstesinden ustalıkla gelme,
- Verilen görevleri kendinden beklendiği şekilde iyi bir performans sergileyerek tamamlama,
- İşin hedeflerine ulaşmak için gerekli organizasyon ve planlamayı yapma, görevi süresi içerisinde tamamlama,

Bunların yanında satış rakamları, büyüme ve hedef gerçekleştirme oranları, hesaplar ve benzeri çıktı odaklı performans ölçüm göstergeleri benimseyen çalışmalara da rastlanmaktadır (MaCKenzie vd., 2001:118).

2.2.2. Bağlamsal Performans

Örgütün teknik işleyişine, asli görevlerine doğrudan katkıda bulunmayan fakat örgütün amaç ve hedeflerine yönelik yönetsel, psikolojik ve sosyal süreçleri destekleyen faaliyet ve davranışlar olarak belirtilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993:73).

İş tanımında yer alan ve gerçekleştirilmesi gereken temel görevlerle doğrudan ilişkili olmayan, fakat görevlerin gerçekleştirilmesinde hayati öneme sahip sosyal ve psikolojik boşluğu dolduran davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Borman, 2004:238).

İş tanımı dışında kalan, ifa edilmesi tamamen gönüllülük esasına dayanan, görev ve sorumluluklar yerine getirilirken örgütteki diğer çalışanlara yardım etmek ve onlarla işbirliği içerisinde bulunmak bağlamsal performans olarak tanımlanırken, örgütsel yapıya zararı olabilecek tüm davranışlardan uzak kalmak da bu bağlamda değerlendirilebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003:119). Bu tür faaliyet ve davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla benzerlik göstermekte, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasındaki süreçte katalizör görevi üstlenerek (Borman, 2004:238), örgütsel, sosyal

ve psikolojik unsurları şekillendirerek örgütsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır. İş performansının boyutlarından birisi olan bağlamsal performans, örgütteki diğer çalışanları işe odaklayan ve motive edici davranışlar olarak adlandırılmaktadır.

Görev performansı ile ilişkili faaliyetler işten işe, meslekten mesleğe farklılık gösterirken, bağlamsal performansla ilişkili faaliyetler her iş için aynı niteliği göstermektedir. Belirli bir işe, mesleğe özgülüğü ifade eden görev performansını ölçmek için kullanılan araçlar, belirli kabiliyet ve yeterlilikleri veya sadece bir mesleğe özgü (başka meslekler için zorunluluk teşkil etmeyen) davranışları ifade ederken; iş performansının başka bir boyutu olan bağlamsal performans tüm iş ve meslekler için aynı şekilde ölçülmekte ve sürekli gelişim, takım ve grup çalışmasına katkı, çalışma arkadaşlarına destek, motivasyon, örgütün geleneklerinin ve ilkelerinin desteklenmesi, vb. gibi mesleğe özgü olmayan hususları ifade etmektedir (Campbell vd., 1990:314).

Bağlamsal performansın örgütlere rekabet avantajı kazandırdığı (Witt vd., 2002:912), çalışanlar ve örgütler açısından pozitif sonuçlar doğurduğu yapılan birçok araştırmayla ortaya konulmuştur. Sadece verilen görevlerin yerine getirildiği, mesleğe özgü yeterlilikleri olan çalışanların bulunduğu, insan ilişkilerinin ve yardımlaşmanın ikinci planda tutulduğu, grup ve takım çalışmasına yatkınlığı bulunmayan çalışanların yer aldığı örgütler rekabet ortamında üstünlüğe sahip olmamaktadırlar. Zira bağlamsal performansın örgütler ve çalışanlar açısından pozitif etkileri aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Podsakoff vd., 1997:262; Podsakoff vd., 2009:122; George ve Brief, 1992:311 – 312):

Çalışanlar açısından:

- Bağlamsal performans kriterlerine sahip çalışanların üstleri tarafından olumlu bir biçimde değerlendirilmesi,
- Örgüt tarafından sunulan ödülден daha fazla pay alma arzusu,
- İşten ayrılma niyetinin azalması,
- Düzenli bir biçimde işe devam etme,
- İşe bağlılığın artması,
- İş tatmininin artması,
- Motivasyonu yüksek çalışma çevresinin oluşması,

Örgütler açısından:

- Maliyetlerin düşmesi,
- Üretimin artması,
- Çalışan kaybının azalması,
- Müşteri memnuniyetinin artması,
- Rekabet üstünlüğünün sağlanması,

Van Scooter (2000:81), bağlamsal performansın görev performansını destekleyici, iş performansını tamamlayıcı nitelikte olduğunu vurgulamakta ve yardımsever, yenilikçi, işbirlikçi davranışların bu kapsamda değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. Bu davranışlar, çalışma gruplarının etkililiğini arttırmakta, örgüt üyeleri arasındaki uyuşmazlığı azaltmak suretiyle, örgütsel koordinasyon ve kontrolün geliştirilmesini sağlamakta ve görev performansını sosyal ve psikolojik bağlamda desteklemektedir.

Bağlamsal performans da görev performansı gibi iki alt bileşenden oluşmaktadır. Bu boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996:525 - 526):

- Bireylerarası kolaylaştırıcılık: Örgüt çalışanlarının aralarındaki işbirliğini sağlamayı ve çalışanların performanslarını arttırmayı destekleyen, kişilik özellikleriyle birlikte iyi niyetin etkili olduğu davranışlardır.
- İşe Adanmışlık: İşe bağlılığı, işiyle bütünleşmeyi, inisiyatif almayı, çözümcü bir yaklaşımla problemlerin üzerinden gelmeyi, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için üstün gayret göstermeyi temsil eden davranışlardır.

Bunların yanında Ispas ve Borman (2008), bağlamsal performans boyutlarını ve alt boyutlarını ve davranış biçimlerini Tablo 2.5'teki şekliyle ortaya koymuşlardır.

Tablo 2.5: Bağlamsal Performansın Boyut ve Altboyutları

Kişisel Destek	Yardımlaşma	Başkalarına işlerin nasıl yapılacağıyla, farklı görevlerin ne şekilde tamamlanacağıyla alakalı önerilerde bulunarak yardımcı olmak ve duygusal destek sağlamak.
	İşbirliği	Takım hedeflerini bireysel ilgi alanlarını göz önünde bulundurarak koymak, yapılan işlerle alakalı tüm katılımcıları bilgilendirmek ve önerilere kulak vermek.
	Nezaket	Başkalarıyla iletişim kurarken, nezaket, anlayış ve düşüncelilik göstermek.
	Motivasyon	Başkalarının gösterdikleri başarı ve ulaştıkları hedefler için onları takdir etmek ve yeteneklerini açığa çıkarmaları için güven telkin etmek.
Örgütsel Destek	Temsil	Dışarıdan gelen eleştirilere karşı örgütü uygun bir biçimde savunarak temsil etmek ve örgütün pozitif yanlarını ortaya koymak.
	Bağlılık	Karşılaşılan zorluklara karşı örgütün yanında olarak sadakatini göstererek sıkıntıları tolere etmek ve örgütün amaç ve hedeflerini desteklemek.
	Uyumluluk	Örgütün kural ve prosedürleriyle uyum içinde olmak ve geliştirme önerilerinde bulunmak.
Vicdani İnisiyatif	Süreklilik	Karşılaşılan zorluklara karşı ekstra çaba göstererek ısrarcı olmak.
	İnisiyatif	Hedef ve amaçlara ulaşmak için kendi yükümlülüğü ve görevi olmasa bile inisiyatif almak ve kendi görevi tamamlandıktan sonra ek üretken görevler yürütmek.
	Kişisel Gelişim	Örgütün sunduğu fırsatlardan yararlanarak kendi bilgi ve becerisini geliştirmek ve gerekli hallerde örgütün dışında da bu gelişim sürecini kendi kaynak ve zamanını kullanarak sürdürmek .

Kaynak: Ispas ve Borman (2008)

Bunların yanında iş tatmini ve örgütsel bağlılık da bağlamsal performansın öncülleri olarak sunulmuştur. LePine ve diğerlerinin (2002:59) yaptığı çalışmada iş tatminiyle bağlamsal performans ve bağlılıkla bağlamsal performans arasındaki ilişkilerin pozitif olduğu ifade edilmektedir.

Bağlamsal performans, içeriğiyle ve tanımından da anlaşılacağı üzere örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla oldukça fazla örtüşmektedir. Bundan dolayı bağlamsal performansa alan yazında çokça vatandaşlık performansı şeklinde de değinilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993:73; Borman, 2004:238; Ispas ve Borman, 2008:12). Bunun

yanında bağlamsal performansı, olumlu sosyal davranış (Brief ve Motowidlo, 1986), yada kendiliğinden gelen, spontane davranış (George ve Brief, 1992:310) olarak adlandıran araştırmalar da bulunmaktadır.

Conway (1999:3 – 4), örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında ve verimliliğin artırılmasında, bağlamsal performansın yeterince katkısının olmadığı düşünülüyor durumlarda, görev performansına odaklanmak gerektiğini savunmaktadır. Fakat bağlamsal performansın katkısı göz ardı edilemez boyutlardaysa, bu iki tekniğin kesinlikle gereksiz ve birbirinin yerine ikame edilebilir olmadığını ifade etmektedir.

Robins ve Judge (2012) ise yüksek performanstan bahsedebilmek için çalışanların, iş performansının her iki boyutuna ait davranışları sergilemeleri gerektiğini belirtmektedir. Aksi durumlar veya bu boyutlardan bir tanesinin eksikliği örgütler ve çalışanlar tarafından kabul görmemektedir. Örneğin iş tanımında yer alan görev ve sorumlulukları başarılı ve etkin şekilde yerine getiren bir çalışan, çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz, saldırgan davranışlar sergileyip, örgütün belirlediği kurallara uymadığı takdirde örgüt tarafından kabul görmemektedir. Benzer şekilde oldukça eğlenceli bir kişiliğe sahip, çalışma arkadaşları tarafından sevilen ve onlarla iyi ilişkiler içerisinde olan, fakat mesleğe özgü yeteneklere sahip olmayan, görevlerini istendiği şekilde yerine getirmeyen çalışanlar da örgütler tarafından kabul görmemekte ve iyi bir çalışan olarak adlandırılmamaktadırlar.

Bağlamsal performans ile görev performansı arasında doğal olarak birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bağlamsal performans daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla örtüşürken, görev performansı iş tanımında yer alan görevleri yerine getirirken sergilenen uzmanlık ve beceriyle ilgili olmaktadır. Bunların yanında, görev performansı ve bağlamsal performansın birbirinden ayrıldığı yönler aşağıda sıralanmaktadır (Motowidlo vd., 1997:75 – 77; Goodman ve Svyantek, 1999):

- Görev performansında görevler her mesleğe ve işe göre farklılık gösterirken, bağlamsal performansta mesleğe özgü olmayan, işe ve göreve göre farklılık göstermeyen davranışlar bulunmaktadır.
- Görev performansı beceri, yetenek, iş bilgisi ve uzmanlıkla ilgiliyken, bağlamsal performans motivasyon ve kişilik özellikleriyle ilgilidir.

- Görev performansı iş tanımında yer alan görev, sorumluluk ve kuralları içerirken, bağlamsal performans gönüllülük esasına dayalı, çalışanların istekleriyle sergiledikleri rol dışı davranışları ihtiva etmektedir.
- Görev performansının örgüte teknik anlamda katkı sağlarken; bağlamsal performans psikolojik ve sosyal katkı sağlamaktadır.
- Görev performansı belirli bir iş tanımı veya rolün karşılığında maddi ödüllendirmeye tabi davranışlardır. Bağlamsal performans ise iş ve rol tanımında bulunmayan genellikle manevi ödüllendirmeye tabi davranışlardır.

2.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler

Görev ve sorumlulukları kişilik özellikleri ve kabiliyetleri dâhilinde yerine getirme dereceleri, çalışanların performanslarını yansıtmaktadır. Bu performansı oluşturan davranışların ve yüksek performansın hangi faktörlerden, ne şekilde ortaya çıktığını belirlemek oldukça zordur ve çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Performans, bireylerarası farklılık göstermesinin yanında, ortama, zamana ve duruma göre de farklılık gösterebilmektedir (Erdoğan, 1997:98).

Örgütler, çalışanlarının verimli ve etkin şekilde çalışmalarına katkıda bulunan faktörleri destekleyip geliştirmeli, etkinliği ve verimliliği azaltan faktörleri de tespit ederek gerekli önlemlerin alınmasını sağlamalıdır.

İş performansını etkileyen faktörler bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu faktörler ilerleyen bölümlerde detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

2.3.1. Bireysel Faktörler

Örgüt çalışanlarının demografik özelliklerinin, kişilik özelliklerinin, bilgi ve becerilerinin farklılığı örgütü zenginleştirmekte, çalışanların eksik yanları diğer çalışanlar tarafından doldurularak etkin ve verimli bir çalışma ortamı oluşmaktadır. Çalışanların kişilik özellikleri, davranışları ve yetenekleri örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirme güçlerini arttırmaktadır (Başaran, 2008:63).

Çalışanların demografik özellikleri, fiziksel yapıları, bedensel sağlıkları, ilgi alanları, bilgi ve becerileri, eğilimleri, tutumları, başarıma arzuları, motivasyonları,

sorumluluk üstlenme yetenekleri, yetkinlikleri, vb. gibi faktörler bireysel faktörler arasında yer almaktadır. Örneğin iş hayatının başında, oldukça genç çalışanların işten ayrılma niyetleri yüksek olabilmektedir. Bu çalışanlar, işleriyle alakalı daha sık uyum problemi yaşamaktadırlar ve dolayısıyla bu durum iş performanslarını olumsuz biçimde etkilemektedir. Daha ileriki yaşlarda ise iş tecrübesi, iş uyumu ve sorumluluk alma arzusu artarken, çalışanlar işlerinden daha gerçekçi beklentilerde bulunmaktadır. Dolayısıyla, işten ayrılma niyetleri azalırken iş performansları artmaktadır. Benzer şekilde, sağlık problemleri yaşayan çalışanlar etkin ve verimli bir şekilde görevlerini yürütemezken örgütün amaç ve hedeflerine düşük miktarda katkı sağlamaktadırlar. Sağlıklı, dinç çalışanlar ise bu durumun aksine işlerine ve görevlerine kendilerini tam anlamıyla verip yüksek performansla çalışabilmektedirler. Bunlara benzer birçok kişilik faktörü, genel kabul gören, olumlu hallerde performansı arttırmakta; örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında daha yüksek katkı sağlamaktadır (Çınar, 2019:159 – 160).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların performanslarını etkileyen unsurlar arasında örgütsel faktörler önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların davranışları örgütsel güdüleyicilerce yönlendirilmektedir. Zira çalışanlar kişilik özellikleri vasıtasıyla maksimum performans sergilesele dahi, bunun örgütün genel performansına etkisi ve yansıması örgütsel faktörlerin etkin bir biçimde uygulanmasıyla optimize edilebilmektedir. Çalışanların örgütleri tarafından bir değer olarak kabul edilmeleri onları tetiklemekte ve örgütün performansına olumlu biçimde etki etmektedir. Örgütün genel yapısı, kültürü, işgören politikası, çalışma koşulları, kariyer imkanları, yetki, üretim ve yönetim yapısı, insan kaynakları, işlevsel çevresi, iş tasarımı, eğitim politikası, örgüt içi insan ilişkileri ve benzeri unsurlar, örgütsel faktörler olarak adlandırılmaktadır (Eisenberger vd., 1986:501; Çınar, 2019:164).

Örneğin, çalışanların yönetim ve karar alma süreçlerine katılmaları işlerinden keyif almalarını, yüksek moral ve motivasyonla çalışmalarını sağlarken, bağlılıklarını ve verimliliklerini arttırmaktadır. Bu durum çalışanların, dolayısıyla örgütün performansını olumlu yönde etkilemektedir (Lacatus, 2013:422).

Benzer biçimde, çalışanların bilgi, beceri ve uzmanlıklarına uygun bir görev ve pozisyonda çalışıp çalışmadıkları gösterecekleri performansın yönünü ve derecesini belirlemede etkili olmaktadır. Bunun için örgütler işlerin ve görevlerin kapsamını, tanımını, çıktılarını ve ilişkili olduğu boyutları, yani iş tasarımını en iyi şekilde yapmalıdır. Bilgi ve becerilerinin olduğu, kendi istedikleri görev ve işlerde çalışan işgörenlerin performansları ve motivasyonları yüksek olurken, arzu etmedikleri görev ve pozisyonlarda çalışan işgörenlerin performansları, iş tatmin düzeyleri ve bağlılıkları azalmakta, tükenmişlik seviyeleri, devamsızlıkları ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Bunların yanında çalışanların astları, üstleri ve görevdeşleriyle olan etkileşimleri, kurdukları iyi diyaloglar ve ilişkiler, güzel bir çalışma atmosferinin oluşmasını sağlamakta ve çalışanların performanslarına olumlu katkılar yapmaktadır. Aksi durumlarda ise uyumsuzluk, geçimsizlik, disiplinsizlik ortamı oluşmakta ve verim azalmaktadır. Bunların sonucunda performans düşüklüğü görülürken, işten ayrılma niyetinde artış yaşanmaktadır (Luthans, 2010:403).

Örgütlerdeki aydınlatma, iklimlendirme, gürültü izolasyonu, iş araç – gereç ve ekipmanları, vb. faktörler de çalışanların performansına etki etmektedir (Rahman ve Badayai, 2012:488).

Örgütler çalışanların performansını arttırmak için çalışanlara eşit fırsatlar sunmak, örgütsel adaleti korumak, kayırmacılığın üstesinden gelmek ve sağlıklı bir şekilde işleyen demokratik bir çalışma ortamı oluşturmakla yükümlüdürler. Aksi takdirde düşük performans ve dolayısıyla rekabet dezavantajı örgütler için kaçınılmaz olmaktadır (Jan, 2018:55).

2.3.3. Çevresel Faktörler

İnsanlar doğaları gereği bir yaşam alanı oluşturmak istemektedirler. Bunun için yakınlarıyla ve çevrelerindeki diğer insanlarla işbirliği yaparak güçlerini birleştirmektedirler. Böylelikle, ulaşmak istedikleri hedefe daha az efor sarf ederek, daha hızlı ve daha rahat bir şekilde ulaşabilmektedirler. Örgütler de toplumsal bir sisteme dâhil olduklarından ötürü çevreleri ile sürekli etkileşim içerisinde olmaktadır. Bundan dolayı da çevresel faktörlerin, örgütlerin performansına olumlu ve olumsuz birçok etkisi bulunmaktadır (Güney, 2014:181).

İş performansına etki eden çevresel faktörler rakipler, müşteriler, sendikalar, dernekler, kulüpler, aile, yasalar ve yönetmelikler, eğitim düzeyleri, din, dil, gelir düzeyleri ve dağılımları, nüfus, teknoloji, çevrenin ekonomik, siyasi, kültürel ve psikolojik yapısı vb. şeklinde ifade edilmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281). Bu faktörler, çalışanlar üzerinde kimi zaman oldukça büyük etki yaratmakta ve çalışanların işlerine ilişkin tutumlarının belirlenmesinde önemli roller üstlenmektedir (Çakır, 2001:160).

Toplumun erkeğe ve kadına yüklediği roller de çevresel faktörlerin performansa etkisine örnek olarak gösterilebilmektedir. Kadınların evleri, çocukları ve aileleriyle ilgilenmeleri, erkeklerinse çalışıp ailelerine bakmaları gerektiği genel yargısı, erkeklerin daha elverişli bir çalışma ortamına sahip olmalarını ve dolayısıyla işlerinde daha fazla doyuma ulaşmalarını sağlarken, kadınlar çalışma hayatını ikinci plana atmaya devam etmektedirler. Bu durum genellikle erkek çalışanların performanslarının daha yüksek olmasına, kadın çalışanların performanslarının ise düşük olmasına sebep olmaktadır (Çınar, 2019:168 – 169).

2.4. Performans Değerleme

Performans değerlendirme kavramının tanımı, önemi, amacı, performans değerlendirme süreci, yöntemleri ve değerlemede karşılaşılan sorunlar bu bölümde detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.4.1. Performans Değerleme Kavramı ve Tanımı

Teknolojinin gelişmesi, çevre koşullarının değişmesi, yeni üretim ve yönetim anlayışlarının ortaya çıkması, tüketim alışkanlıklarının farklı bir boyut kazanması, insan kaynaklarının her zamankinden daha verimli ve etkin bir biçimde kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu gelişim ve değişimlerin karşısında geride kalmamak, sürdürülebilir rekabet gücünü elinde bulundurmak, çevreye ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek için etkinliğin ve verimliliğin artırılması örgütlerin karşısında önemli bir sorun olarak durmaktadır. Bu anlamda insan, örgütler için en önemli girdi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü üretimin hem vazgeçilmez unsuru hem de amacı insandır (Canman, 1993:2).

İnsan faktörü ne kadar verimli ve etkin bir biçimde kullanılırsa örgütlerin başarısı da o kadar artmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların en verimli şekilde kullanılabilmeleri için, örgüte yaptıkları katkı ve değer, doğru ve güncel tekniklerle belirlenmesi gerekmektedir. Örgütlerin etkinliği, çalışanlarının performanslarının türevi olarak ifade edilmektedir. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi aynı zamanda örgütlerin de performanslarının değerlendirilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde katkılarının hangi düzeyde olduğunu, kabiliyetlerini ne derecede etkili ve verimli kullandıklarını, görev ve sorumluluklarını ne kadar benimsediklerinin ölçülmesi örgütler için önem arz etmektedir (Canman, 1993:2).

Performans değerlendirilmesi yukarıda bahsedilen sebeplerden dolayı örgütler için hayati önem taşımaktadır. Tablo 2.6’da farklı kaynaklarda yer alan performans değerlendirilmesi tanımları yer almaktadır.

Tablo 2.6: Performans Değerleme Tanımları

Yazar	Tanım
Bingöl (2006)	Çalışanların yeteneklerinin, güçlerinin, potansiyellerinin, iş alışkanlıklarının, davranışlarının ve diğer niteliklerinin örgütteki diğer çalışanlarla kıyaslanarak ölçülmesi sürecidir.
Neely vd. (2005)	Görev ve sorumlulukların etkililik ve etkinlik derecesinin belirlenme sürecidir.
Yenice (2006)	Örgütün ürettiği ürün ve hizmetlerin, kullandığı kaynakların sonuçlarının takip edilebilmesi için verilerin sistematik bir şekilde toplanarak analiz edilme ve raporlanma sürecidir.
Arslan (2018)	Belirli periyodlarla, belirli standartlara bağlı kalınarak yapılan değerlendirmelerdir.
Canman (1993)	Örgütün ilerde alacağı kararlara ve gerçekleştireceği görevlere temel oluşturmak için çalışanların başarı veya başarısızlıklarını periyodik biçimde değerlendirme işlemidir.
Özgen ve Yalçın (2010)	Çalışanların örgütteki tutum, davranış, ahlaki durum ve başarılarını; yaptıkları işin niteliğini belirleyen ve onların örgüte katkılarını ölçen planlı bir süreçtir. Ayrıca Liyakatı takdir etme ve başarıyı değerlemedir.
Arnăutu ve Panc (2015)	Örgütün, çalışanların performanslarını geliştirmek, kabiliyet ve yeterliliklerini arttırmak ve ödülün kime ne kadar pay edileceğini belirlemek adına yaptığı değerlendirmedir.

Dressler (2003)	Belirli standartlar dâhilinde, çalışanların geçmişteki, şu andaki ve gelecekteki potansiyel performansının değerlendirilerek raporlanmasıdır.
Altan (2005)	Çalışanların başarılarını ölçerek, örgütün geliştirilmesi amacıyla hedeflerine ne derecede ulaşıldığının belirlenmesi ve karşılaşılabilecek sorunlara karşı önceden önlem alınması amacıyla belirli periyodlarla tekrarlanan işlem ve faaliyetlerdir.
Büyükfırat ve Yılmaz (2009)	Örgütün insan kaynaklarına ait sayısal verilerin belirli periyodlarla yorumlanarak performansın belirlenme sürecidir.
Özeren ve Aral (2002)	Örgütlerin karar alma aşamasında yararlanılacak güvenilir ve uygun bilgiye ulaşımaları için yürüttükleri süreçtir.

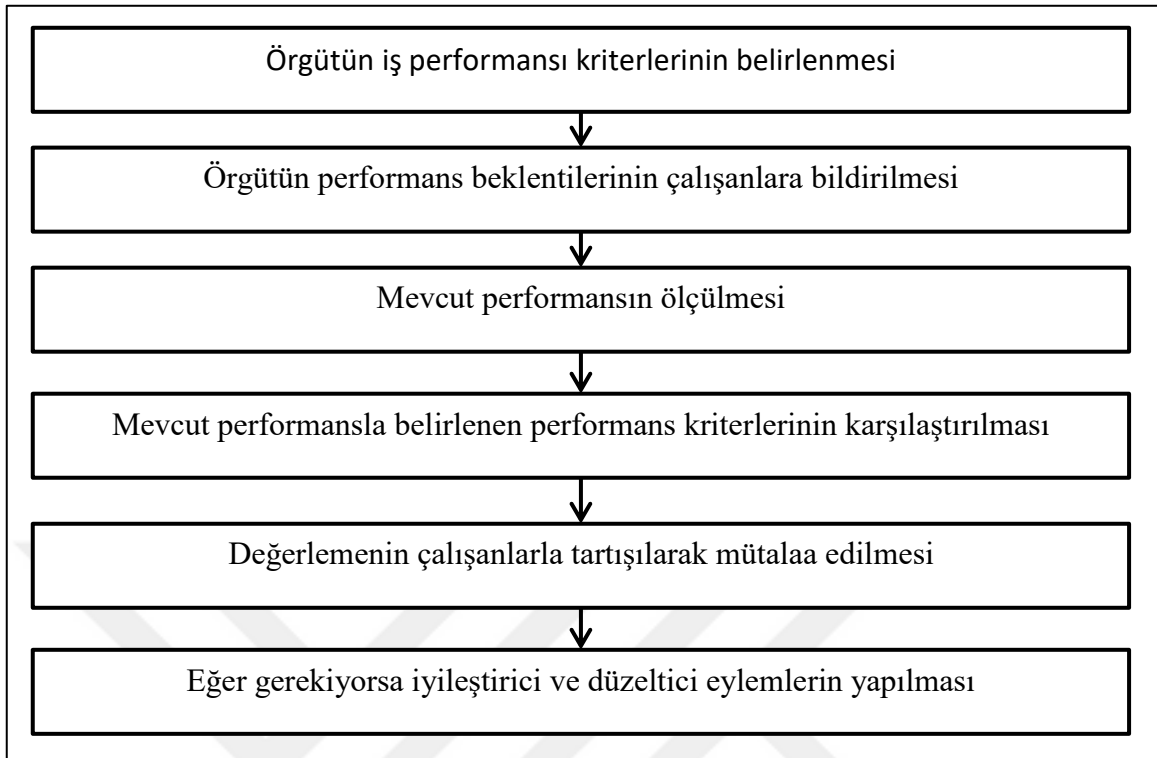
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yönetim anlayışında “ölçülemeyen şey yönetilemez” olgusu sıklıkla dile getirilmektedir. Değerleme sonucu elde edilen veriler, örgütlerin gelecek kararları ve planlamaları için önemli bir gereklilik olarak ifade edilmektedir. Fakat neyin ne şekilde ölçüleceği, sürecin nasıl işleyeceği örgütler için aşılması gereken engellerden biri olmaktadır (Öztürk, 2008:124 – 125).

Rasyonel, objektif değerler içeren, genel kabul görmüş ve aynı zamanda örgüt özelindeki unsurları bünyesinde barındıran performans değerlendirme sistemleri, çalışanların performanslarını arttırmalarına ve örgütün hedeflerine ulaşmasına oldukça büyük katkı sağlayabilecektir (Balabonienė & Večerskienė, 2014:605-606).

2.4.2. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme süreci silsileyi izleyen adımlardan oluşmaktadır. Süreç Şekil 2.2’de gösterilmiştir (Obisi, 2011:95).



Şekil 2.2: İş Performansı Değerleme Süreci

Kaynak: Obisi, 2011:95

Şekil 2.2’de görüldüğü gibi örgüt “performans” olarak betimlenen koşul ve şartları, kabiliyet, yeterlilik ve davranışları belirleyerek bunları örgütün çalışanlarına tebliğ etmektedir. Örgüt çalışanlarının ve dolayısıyla örgütün hali hazırda nasıl bir performans sergilediği ölçülerek oluşturulan değerlendirme kriterleriyle ne derecede örtüştüğü değerlendirilmektedir. Yapılan değerlendirmeden sonra örgüt yönetimi ile çalışanlar verileri analiz ederek eksiklikleri ortaya çıkarmakta ve gerekiyorsa eksiklikleri ortadan kaldırmak adına gerekli önlemleri almaktadırlar (Bayraktaroğlu vd., 2007: 187 - 188).

Performans ölçüm sürecinin doğru, işlevsel, verimli ve örgüte uygun biçimde hazırlanarak uygulanması çalışanların performanslarını arttırmada ve örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Thomas, 2006, 5-6).

Performans değerlendirmeden geçerli, işlevsel ve doğru sonuçlar almak için kriterlerin çok boyutlu, geçerli, güvenilir ve kullanışlı biçimde oluşturulması gerekmektedir. Bu kriterler iş tanımları, iş analizleri ve çalışanların nitelikleri gibi kaynaklardan elde edilebilmektedir (Newman ve Hinrichs, 1980). İyi belirlenmiş performans kriterleri işin niteliklerine göre düzenlenmiş, iş verimliliğini ve aynı zamanda

çalışanların davranışlarını dikkate alan, açık ve anlaşılır olarak betimlenmektedir. Kriterler, değerlendirilecek alanlara göre ise üretim ve satış (çalışanları ürettikleri ve sattıkları mal ve hizmet miktarı esas alınmaktadır), çalışan kriterleri (çalışanların görev tamamlayıcılıkları, davranışları ve örgüte katkıları) ve yargısal (örgütteki üstlerin takdir haklarını değerlemeye katmaları) kriterler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Performans değerlemesi yapılırken kriterler kadar önemli olan bir diğer husus, performans değerlemesinin periyodlarının belirlenmesidir. Değerlemenin ne sıklıkla yapılacağıyla alakalı bir kural bulunmamaktadır. Zamanlaması çalışanların tecrübelerine ve örgütün yapısına göre değişiklik gösterebilmektedir. Kısa dönemli projeler veya yoğun çalışma temposunu benimsemiş örgütlerde değerlendirme periyodları kısa olabilmektedir. Fakat genel kabul gören değerlendirme aralıklarının altı aylık ve bir yıllık periyodlar olduğu ifade edilmektedir (Aldemir vd., 2004:304).

Bunların yanında, performans değerlemesi yapacak kişilerin çalışanlarla ilgi yeterli gözlemlerde bulunmuş ve kanaat sahibi olmaları gerekmektedir. Bu değerlemeler, çalışanların bağlı oldukları üstleri, çalışma arkadaşları, astları, komite ya da gruplar, çalışanların kendileri veya müşteriler tarafından yapılabilmektedir. Ayrıca performans değerlemesi yapacak kişilerin, rasyonel ve geçerli bir değerlendirme yapabilmeleri için örgütün belirlediği performans kriterlerine, iş tanımlarına ve örgütün yapısına hakim olmaları gerekmektedir. Bunun için değerlendirme yapacakların eğitilmesi ve bilgilendirilmesi de önem arz etmektedir (Uyargil, 1997:108).

2.4.3. Performans Değerlemenin Amacı

Performans değerlendirme, çalışanların belirli dönemlerdeki başarı durumlarını, örgüte katkı derecelerini ve potansiyellerini ölçmeye yönelik çalışmalar olarak tanımlanmakta ve sonucunda çalışanlara ve örgüte yönelik kararlar alınmaktadır. Performans değerlendirme, iyileştirme ve geliştirmenin yanında, değerleyenle değerlendirilen arasındaki etkileşimi olumlu yönde arttırmakta, işbirliği, yardımlaşma ve dayanışmayı çoğaltmayı amaçlamaktadır (Palmer, 1993:9).

Performans değerlendirme sistemi genel anlamda iki ana amaca hizmet etmektedir. Bunlardan ilki, yönetsel kararlar almada gerekli olacak verilerin elde edilmesi; diğeri ise

Çalışanların iş tanımlarında yer alan görevlerin ne kadarını yerine getirdiğinin saptanması şeklinde ifade edilmektedir (Uyargil, 2008:98 - 99).

rgtn hedeflerine yönelik, iyi planlanan, düzgün bir şekilde düzenlenen ve etkili bir şekilde uygulanan performans değerlemenin amaçları aşağıda sıralanmıştır (Sabuncuoğlu, 2013:185 – 186; Uyargil, 2008:99 – 101; Barutçugil, 2004:428 – 429; Canman, 1993:9; zdemir, 2014:17; Aldemir vd., 2004:214):

- Çalışanların beklentileri ne derecede karşıladığının saptanarak potansiyellerinin tahminlenmesi,
- İstatistiksel analizler yaparak tüm süreçlerin değerlendirilebilmesi için veri havuzu oluşturulması,
- Çalışanların daha verimli ve etkin çalışmaları; yönetsel kararların doğru, rasyonel ve objektif biçimde alınabilmesi için ihtiyaç duyulan bilgi ve verilerin elde edilmesi,
- Çalışanların, kendi performans düzeyleriyle alakalı bilgi sahibi olmalarını ve üstlerinin kendileriyle ilgili düşünce ve beklentilerini öğrenmelerinin sağlanması,
- Örgütün uygulayacağı denetim sisteminin etkililiği için objektif ölçülerin geliştirilmesi,
- Örgütün ve çalışanların mevcut başarı durumu ve sorunlarının tespit edilmesi,
- Çalışanlara eksikliklerini ileterek motive olmalarını ve kendilerini geliştirmelerinin sağlanması,
- Çalışanların yaptıkları işlere, amaç ve hedeflerine anlam kazandırarak iş tatminlerinin, bağlılıklarının, motivasyonlarının, etkinlik ve verimliliklerinin arttırılması,
- Üstler ve astlar arasındaki etkileşimin artmasıyla taraflar arasında bir sinerjinin oluşmasının sağlanması,
- Çalışanların yeterliliklerine göre ödül kriterlerinin saptanarak ücret dağılımı ve artışlarının belirlenmesinde st yönetimin karar almasında yardımcı olması,
- Çalışanların ilgi alanlarının saptanarak doğru görev ve sorumluluklar verilerek örgütün işleyişine, amaç ve hedeflerine entegre edilmesi,
- Performans düşüklüğüne neden olan faktörlerin tespit edilerek iyileştirme yollarının ortaya konulması,

- Rakiplerin performans düzeylerinin belirlenerek bunlara paralel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması,
- Kalifiye çalışanlardan oluşan verimli, yeniliğe ve ilerlemeye açık, performans standartları üst seviyede bir örgüt oluşturulması,
- Çalışanların görev ve sorumluluklarının açık, anlaşılır ve net bir biçimde ortaya konularak, her bir çalışanın örgütün amaç ve hedeflerine ne kadar katkı yapması gerektiğinin saptanması,
- Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeleriyle, amirlerinin değerlendirmelerinin karşılaştırma olanağının bulunması,
- Dürüst ve adil bir yönetim anlayışının yayılmasıyla, güven ortamı oluşturarak çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılması,
- Çalışanlar arasındaki etkileşimin olumlu yönde teşvik edilerek takım ve grup çalışmalarının benimsetilmesi,
- Örgütte sürekli öğrenme sayesinde uzmanlaşmanın sağlanarak terfi süreçlerinin yakından takip edilmesi.

2.4.4. Performans Değerlemenin Önemi

Çalışanlar için kendilerini geliştirmek, örgütün amaçlarına kendisinden beklediğinden fazla katkı yapmak, planladıkları kariyer hedeflerine ulaşmak, örgütler içinse çalışanları vasıtasıyla rekabet üstünlüklerini korumak önem arz etmektedir. Performans değerlendirme, çalışanların işe ilk başladıkları zamandan değerlemenin yapıldığı zamana kadar kendilerini ne kadar geliştirdiklerini, örgütün amaç ve hedeflerine ne kadar katkıda bulunduklarını ve kariyer hedeflerine ne derecede yaklaştıklarını elde edilen verilerin analiz edilmesiyle ortaya koymaktadır. Örgütler için de rekabet gerekliliklerinin ne kadarının karşılanıp karşılanmadığının mütalaa edilerek gerekli önlemlerin alınması yönüyle önemli sayılmaktadır (Bingöl, 2004:275 – 276).

Performans değerlendirme, örgütteki adaletin sağlanması açısından da önem arz etmektedir. Çalışanlar, yerine getirdikleri görevlerin, yaptıkları işlerin ve hatta sergiledikleri vatandaşlık davranışlarının karşılığını almak isteyebileceklerdir. Kendilerinden daha düşük performans sergileyen iş arkadaşlarıyla aynı veya onlardan daha düşük ödüle tabi tutulduklarında örgüte olan inançları kaybolabilecek, iş tatminleri,

işe bağlılıkları ve motivasyonları azalabilecektir. Bunların önüne geçmek için hazırlanmış doğru ölçüm kabiliyetlerine sahip performans değerlendirme sistemleri çalışanlar arasındaki ve örgütteki adaleti sağlamaya yardımcı olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997).

Performans değerlendirme örgütlerin iyileştirmeleri, geliştirmeleri, daha fazla ya da daha az eğilmeleri gereken yönlerini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca ödül sisteminin uygulanmasında, kapasite ayarlaması yapılmasında, işgören istihdamı veya diğer insan kaynakları konularında başvurulacak geçerli ve etkin bir yöntem olmasından dolayı önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003:320).

2.4.5. Performans Değerleme Yöntemleri

Çalışanların performanslarını değerlemek amacıyla birçok performans değerlendirme yöntemi ortaya konmuştur. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ortaya atıldığı zamandan bu yana kullanılan geleneksel değerlendirme anlayışlarına dayanmakta ve genellikle alt kademedeki çalışanların performanslarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Modern performans değerlendirme yöntemleri ise ast üst etkileşimlerini değerlendirmeye katarak tüm çalışanların performanslarını ölçmeyi amaçlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2003:101).

Örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirilmelerinde, daha etkin ve verimli olmalarında, rekabet üstünlüğü sağlamalarında performans değerlemenin önemi olduğu kadar hangi performans değerlendirme yönteminin de kullanılacağı da önemlidir (Cummings ve Schwab). Bu yöntemler, örgütlerin amaçlarına, yönetim anlayışlarına, çalışanların beklenti ve isteklerine, teknolojiye, değişen trendlere, çevresel faktörlere, vb. unsurlara göre değişiklik gösterebilmektedir.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, Douglas McGregor'un çalışanların etkili bir şekilde iş görmeleri için yakın denetime ihtiyaç duyulduğunu, otoriter bir yönetim anlayışını savunan X kuramının örtüştüğü yöntemler olarak ifade edilirken, modern performans değerlendirme yöntemlerinin, çalışanların sorumluluk sahibi oldukları, yaptıkları işlerden zevk aldıkları ve kendi kendilerini yönetebildiklerini savunan Y kuramıyla örtüştüğü belirtilmektedir (McGregor, 1997:204 - 205). Geleneksel anlayışta çalışanların sadece ölçüm anına kadarki performanslarının saptanması söz konusudur ve mutlak bir üst anlayışı bulunmaktadır. Değerleme tek boyutludur ve üstler tarafından

yapılmaktadır. Dolayısıyla performans değerlemenin kalitesi, objektifliği ve etkinliği, değerlendirmeyi yapacak amirin yetenekleriyle ilgili olmaktadır. Modern performans değerlendirme yöntemlerinde ise çalışanların değerlemesinde kullanılacak veriler, çalışanların üstlerinden, astlarından, iş arkadaşlarından ve müşterilerden olmak üzere çok boyutlu biçimde ve daha fazla kaynaktan elde edilmektedir. Bu yöntemler, çalışanların ölçüm anına kadar olan performanslarını ve potansiyel performansları değerleyebilmektedir (Yalçın ve Kılıç, 2002:2 – 3).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleriyle modern performans değerlendirme yöntemleri birbirlerinden tamamen farklı yöntemler olarak algılanmamalıdır. Zira modern yöntemler, geleneksel yöntemlerin eksik yönlerini tamamlamakta, onlardan esinlenmekte, değişen yönetim anlayışları, gelişen teknolojik koşullar ve benzeri faktörlere göre değişiklik göstererek yeni isimler almaktadırlar. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, çalışanların performansları iyi veya kötü, başarılı veya başarısız, yeterli veya yetersiz şeklinde ifade edilirken, bu ifadelerin karşılıkları çalışanlara ödül veya ceza olarak geri dönmektedir. Tek yönlü değerlendirme usulüne dayanan bu yöntemler, toplam kalite yönetimi anlayışına ters düşmekte ve bu konuda çalışmalar yapmış olan bilim insanları tarafından eleştirilmektedir. Modern performans değerlendirme yöntemlerinde ise değerlemeler salt başarılı veya başarısız olarak belirtilmemekte, çalışanların performansları hak ettikleri performans düzeyinin tam yeri belirtilerek motive edici geri bildirimlerle sunulmaktadır. Ayrıca bu yöntemlerde çok boyutlu değerlendirme söz konusu olduğundan dolayı toplam kalite yönetimi anlayışıyla örtüşmektedir (Deming, 1986; Scholtes, 1987; Walton, 1986 aktaran Yalçın ve Kılıç, 2002:3).

Aşağıdaki bölümde geleneksel ve modern performans değerlendirme yöntemleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

2.4.5.1. Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri modern performans değerlendirme yöntemlerinden daha önceki dönemlerde kullanılmakta, değerlendirme kriterlerini değerlemeyi yapacak olan amir belirlemekte ve çalışanların değerlemenin yapıldığı döneme kadar olan performansları ölçülmektedir.

2.4.5.1.1. Derecelendirme Ölçekleri Yöntemi

Çalışanların performansları, tutum ve davranışları, inisiyatif alma, girişimcilik, güvenilirlik, uyum, iş bilgisi, sorumluluk üstlenme, insan ilişkileri vb. gibi önceden belirlenmiş kriterlerin gerçekleştirilme veya sergilenme düzeyleri sayısal olarak (genellikle 1 ila 10 arasında) derecelendirilmektedir (Dessler, 2011:214). Bu değerlendirme yöntemi sorumlu yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Yöneticiler, çalışanların çalışma grupları içerisindeki performanslarını rütbe sıralarını göz önünde bulundurarak değerlemektedirler. Değerleme, grup içerisindeki her bir çalışanın diğer çalışanlara göre performanslarının kıyaslanması suretiyle yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013:175).

Bu performans değerlendirme yöntemi, kolay uygulanabilirliği, ön hazırlık ve geliştirme maliyetinin azlığı ve değerlemeyi yapacak kişilerin uzun süren özel eğitimlere ihtiyaç duymamasından dolayı genellikle tercih edilen bir yöntemdir (Erdoğan, 1991:182).

2.4.5.1.2. Grafik Derecelendirme Ölçeği Yöntemi

Bu değerlendirme yöntemi en eski ve bilinen yöntemler arasında yer almaktadır. Doğrusal derecelendirme ölçeği olarak da bilinen bu yöntemde çalışanlar belirli sayısal değerler taşıyan farklı kriterlere göre değerlendirilmektedirler. Değerlendirmeyi yapacak en yakın üstlere her ast için ayrı ayrı düzenlenmiş fakat aynı ifadeleri içeren hazır formlar verilerek doldurmaları istenmektedir. Değerleyecek olan kişilerin bu formlarda karşılıklarına çok yetersiz, yetersiz, orta, başarılı ve üstün başarılı gibi değerlendirme ölçekleri çıkmakta ve değerlendirme yapanlar her bir faktör için çalışanların performans düzeylerini en iyi tanımlayan seçeneği işaretlemektedirler (Dikmen ve Özpeynirci, 2010:78).

2.4.5.1.3. Kritik Olaylar Yöntemi

Örgütteki üstler sorumlu oldukları astlarla ilgili defter tutmakta ve astların kritik olay ve zamanlardaki olumlu – olumsuz tüm faaliyet ve davranışlarını iş başında gözlemleyerek kaydetmektedirler. Daha sonra kayıt altına alınan bu faaliyet ve davranışlar kaydın muhatabı çalışanlarla yeniden değerlendirilmektedir. Çalışanların olumlu davranışları geliştirmeleri, olumsuz davranışlarını iyileştirmeleri beklenmektedir (Özgen vd., 2000:227).

2.4.5.1.4. Tanımlayıcı Yazı Yöntemi

Bu yöntemde üstler, astların ilgi alanları, nitelikleri, iş miktarı, iş kalitesi, güçlü ve zayıf yönleri, başarılı ve başarısız olduğu alanlar, geliştirilmesi gereken yanlarıyla ilgili açıklayıcı, tanımlayıcı, eleştirel ve öneri niteliğinde özet bir metin yazmaktadırlar (Dilek, 2009:66 – 67).

2.4.5.1.5. Eşli Karşılaştırma Yöntemi

Örgüt çalışanlarının performansları bireysel olarak değil birbirleriyle kıyaslanarak değerlendirilmektedir. Örneğin beş kişilik bir gruptaki A, B, C, D ve E çalışanları tüm kombinasyonlar uygulanarak performansları karşılaştırılmaktadır. Günümüzde de sıklıkla kullanılan bu yöntemde en kötü performansa sahip çalışan ile en yüksek performansa sahip çalışan, genellikle örgütün ödül politikasında taban ve tavan ücretin belirlenmesinde ve ilgili kararlar alınmasında etkili olmaktadır. Fakat bu yöntemde tüm olası karşılaştırma kombinasyonları uygulanmak zorunda olduğu için grubun büyüklüğü kıyaslamayı zorlaştırmaktadır (Aldemir vd., 2004:282).

2.4.5.1.6. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu performans değerlendirme yönteminde, çalışanların davranışlarına ilişkin açıklayıcı ifadelerin yer aldığı bir kontrol listesi oluşturulmaktadır. Performans ölçmeye yarayan bu ifadelerin her birinin karşısında evet/hayır, doğru/yanlış, olumlu/olumsuz gibi seçenekler yer almaktadır. Değerlemeyi yapan kişi ya da kişiler çalışanların davranışı ne şekilde yerine getirdikleriyle alakalı ilgili seçeneği işaretlemekte ve toplam pozitif yanıtlara göre çalışanların performanslarını belirlemektedirler. Kontrol listesi yönteminde çalışanların bireysel performansları değerlendirilebileceği gibi, çalışma gruplarının performansları da değerlendirilebilmektedir. (Kaynak vd., 2000:219).

2.4.5.1.7. Gizli Değerleme Yöntemi

Bu değerlendirme yöntemi genellikle kamu kurumlarında çalışanların performanslarını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Çalışanların belirli bir zaman aralığındaki performanslarıyla ilgili gözlem ve analizler üstler tarafından yapılarak sonuçlar gizli bir biçimde rapor haline getirilmektedir. Daha sonra hazırlanan bu raporlar,

çalışanlarla ilgili değerlemelerin yapılması ve kararların alınması için yetkililere sunulmaktadır (Dicle, 1982:131).

2.4.5.2. Modern Performans Değerleme Yöntemleri

Modern performans değerlendirme yöntemleri, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksiklerini gidermek, yeni bakış açıları getirmek, gelişen teknolojik, yönetsel koşullara uyum sağlamak ve hata oranlarını minimize etmek amacıyla geliştirilmiştir. Modern performans değerlendirme süreci beş adımdan oluşmaktadır (Keklik, 2018:74 - 75):

- Astların performanslarının değerlemesi yapılırken ve iş tanımlamaları yapılırken üstlerin sürece astları da dâhil etmesi,
- Performans hedeflerinin kısa dönemli yapıda oluşturulması,
- Amaç ve hedeflerde kaydedilen ilerlemeyi astlarla üstlerin birlikte değerlendirmesi,
- Amaç ve hedeflerde kaydedilen ilerlemelerin ölçümünde kontrol noktaları belirlenmesi,
- Performans değerlendirme periyodlarının daha yakın tutularak bu sürelerde astların performanslarının üstlerle birlikte değerlendirilmesi.

2.4.5.2.1. Amaç ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi

Bu yöntem modern performans değerlendirme yöntemlerinin temelini oluşturmaktadır. Peter Drucker tarafından 1954 yılında geliştirilmiş olan “amaçlara göre yönetim” yaklaşımından esinlenilerek ortaya konulan bu yöntemde göre örgütün amaç ve hedefleri, bu süreçteki uygulamalar, gerçekleşme oranları ve sonuçlar belirli periyodlarla astlar ve üstler tarafından birlikte belirlenip, sonuçlar birlikte değerlendirilmektedir (Can vd., 2001:185 – 186).

Örgütün başarısı, çalışanların nitelikleri, başarımları düzeyleri, kişilik özellikleri ve davranışları yerine örgütün belirlediği amaç ve hedeflerin sonuçlanma düzeyine bakılarak değerlendirilmektedir (Akçakanat, 2009:37). Amaç ve sonuçlara göre değerlemede astlar ve üstler çalışanların görev ve sorumluluklarını, hedeflerini açıkça belirlemekte, bunlara yönelik eylem planı geliştirmekte, çalışanların sınırlarını belirlemekte ve gerçekleşen

hedeflere göre gelecek için yeni hedefler ve planlar oluşturulmaktadır (Barutçugil, 2002:188).

2.4.5.2.2. Balanced Score Card

Robert Kaplan ve David Norton tarafından ileri sürülmüş olan bu yöntem diğer performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak örgütün sadece finansal performansına odaklanmamaktadır. Bir nevi örgütsel karne olarak da adlandırılan balanced score card yönteminin temelinde performans ölçümünde dört faktörün dengede olması gerektiği ifade edilmektedir. Bunlar aşağıda belirtilmektedir (Kılıç ve Erkan, 2006: 83 – 87):

- Finansal durum (Hissedarların örgütle alakalı görüşleri)
- İş süreçleri, iç verimlilik (Müşterilere ve finansal hedeflerin gerçekleşmesine yönelik kısa ve uzun vadeli araçlar)
- Öğrenme, değer yaratma ve gelişim (Değer yaratarak iyileştirme kabiliyeti)
- Müşteriler (Örgütün performansının müşterilerce değerlendirilmesi)

Balanced score card tasarlamak için vizyonun iletilmesi ve bireysel performanslarla ilişkilendirilmesi, operasyonel çıktılara dönüştürülmesi, iş ve görev planlamasının yapılarak geri bildirim, öğrenme, gelişim ve stratejinin bunlara göre ayarlanması gerekmektedir (Shukri ve Ramli, 2015:205).

2.4.5.2.3. Değerleme Merkezi Yöntemi

İlk olarak 20. Yüzyılın ikinci çeyreğinde ABD ve İngiltere’de geliştirilmiştir. Çalışanların eğitilmiş tecrübeli ve farklı performans kriterlerini gözlemleyen kişiler veya bu kişilerce eğitilmiş örgüt yöneticileri tarafından bir merkezde değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Canman, 1993; Akt: Akçakanat, 2009:43). Bu merkezde, çalışanlardan iş oyunları, grup çalışmaları, bilgisayar simülasyonları, rol sergileme, tartışma yapma, lidersiz uygulamalar, egzersiz yapma vb. gibi etkinliklere katılmaları istenmektedir. Bu aşamada eğitimciler ve üstler tarafından çalışanların özgüvenleri, yaratıcılıkları, stres yönetimleri, kararlılıkları, duyarlılıkları, iddialılıkları, ikna etme kabiliyetleri, iletişim becerileri, planlama yetenekleri, zihinsel uyanıklıkları vb. gibi

özellikleri gözlemlenerek performansları değerlendirilmektedir (Öztürk, 2008:143; Dessler, 2003:355).

Değerlendirme merkezi yöntemi, çalışanların gelecekteki olası performanslarını tahminlemeyi, yani potansiyellerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca üst düzey çalışanların değerlendirmelerinde sıklıkla kullanılmaktadır (Byham, 1986:21).

2.4.5.2.4. İnsan Kaynakları Muhasebesi Yöntemi

Bu yöntemde göre performans değerlendirme, çalışanların örgüte katkıları ve maliyetleri bağlamında değerlendirilmektedir. Çalışanların performansları fayda maliyet analizi yapılarak sonuçlar üstler tarafından değerlendirilmektedir. Fayda – maliyet oranı yüksek çalışanların yüksek, fayda maliyet oranı düşük çalışanların düşük performans sergiledikleri öngörülmekte ve örgüt tarafından gereken önlemler alınmaktadır (Johanson vd., 1998:34).

2.4.5.2.5. Davranışa Dayalı Performans Değerleme Yöntemi

Modern performans değerlendirme yaklaşımları, çalışanların görev performansları kadar bağlamsal performanslarına da önem göstermektedir. Yani iş tanımında yer alan görev ve sorumluluklardan ziyade işte sergilenen davranışları ele almaktadır. Davranışa dayalı performans değerlendirme yöntemine göre birtakım davranış biçimlerine sayısal değerler veya belirli düzeyleri gösteren harfler verilerek çalışanların performansları ölçülmektedir (Bayraktaroğlu, 2003:119 – 120). Örneğin günümüzde performans değerlemede örgütler tarafından sıklıkla kullanılan “A+” mükemmel performans betimlerken “C” oldukça düşük performansı ifade etmektedir. Benzer şekilde “5” mükemmel performans ve “1” yetersiz performans anlamına gelmektedir. Belirlenen ölçekler, her performans unsuru için performansın farklı derecelerini açıklamada davranışsal ifade ve örneklerden faydalanmaktadır (Elverfeldt, 2005:16).

2.4.5.2.6. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi

360 derece performans değerlendirme yöntemi son yıllarda birçok örgüt tarafından kullanılmakta ve araştırmacılar tarafından üzerinde sıklıkla araştırma yapılmaktadır. Özellikle 90’lı yılların başından bu yana Batı Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri’nde bulunan birçok örgüt tarafından kullanılmaya başlanmıştır (Barutçugil, 2002:203). Bu

yöntem örgüt içi ve dışındaki farklı kaynaklardan bilgi, veri ve geri bildirim almayı sağlamaktadır. Bu özelliğiyle çoklu, sistematik, etkili, rasyonel ve tüm yönleriyle değerlendirme yapılmasını mümkün kılmaktadır (Milliman vd., 1994:99 – 100).

360 derece performans değerlendirme yöntemi yöneticilerden, astlardan, iş arkadaşlarından, takım ve grupları oluşturan üyelerden, müşterilerden, paydaşlardan, matriks proje uygulamaları varsa proje amirleri ve sorumluları ve hatta çalışanların kendileri tarafından değerlendirme yapılması süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Edwards, 1996:5; Ludeman, 2000:46 -47; Barutçugil, 2002:202 - 203).

360 derece performans değerlendirme yöntemi örgüt içi – dışı iletişim, liderlik, değişimlere açıklık ve adaptasyon, insan ilişkileri, görev ve sorumluluk yönetimi, üretim ve işin sonuçları, çalışanların geliştirilmesi ve örgüte dahil edilmek veya örgüt içindeki farklı pozisyonlara yerleştirilmek için personel yetiştirilmesi gibi temel kabiliyet alanlarında çalışanların performanslarının çok yönlü izlenmesini mümkün kılmaktadır. Bu yöntemle değerlendirme yapılmasının çalışanlar ve örgütler açısından aşağıdaki yararlarının olduğu ifade edilmektedir (Vinson, 1996:12):

- Çok yönlü geri bildirim sayesinde eksik yönlerin tespit edilmesi ve iyileştirilmesinde yardımcı olmaktadır.
- Çalışanlar ve müşteriler arasındaki etkileşim hakkında değerlemeyi yapanlara bilgi sunmaktadır.
- Örgüt içi iletişimin gelişmesine katkıda bulunmaktadır.
- Tüm değerlendirme yapanların, örgütteki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır.
- Yöneticiler tüm kademelerdeki çalışanların performansları ve diğer yönleriyle ilgili detaylı bilgi edinebilmektedirler.
- İşe uygun çalışanlar yerine, çalışanlara uygun işlerin belirlenmesini sağlamaktadır.

Bu değerlendirme yönteminde de diğer değerlendirme yöntemleriyle benzeşen biçimde sonuçlar, ücretlendirme, terfi veya idari kararlar gibi hususlarda belirleyici olmaktadır (Bingöl, 2006:346).

2.4.5.3. Performans Değerleme Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanabilirlikleri, maliyetleri, ölçme yetenekleri, objektiflikleri, hızları, kullanım kolaylıkları – güçlükleri, uyarlanabilirlikleri vb. gibi faktörler bu yöntemlerin örgütler tarafından tercih edilebilirliklerini arttırmakta veya azaltmaktadır. Performans değerlendirme yöntemlerinin ana kapsamaları, avantajları ve dezavantajları Tablo 2.7’de gösterilmiştir (Shaout ve Yousif, 2014:968):

Tablo 2.7: Performans Değerleme Yöntemlerinin Avantajları ve Dezavantajları

Değerleme Yöntemi	Ana Kavram	Avantajlar	Dezavantajlar
<i>Derecelendirme Ölçekleri Yöntemi</i>	Çalışanları, belirli niteliklerine göre en iyiden en kötüye derecelendirmektedir.	- Kullanması kolay, basit bir yapıda - Şeffaf ve hızlı	- Objektifliği az - Geniş bir işgücü ağı için uygun değil - Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini saptamada yetersiz
<i>Grafik Derecelendirme Ölçeği Yöntemi</i>	Ölçekleri, güvenilirlik, inisiyatif, tutum, katılım, çıktı vb. gibi iş performansıyla alakalı nitelikler sayısal olarak ifade edilmektedir. Çalışanların bu niteliklerine puanlar verilerek performansları belirlenmektedir.	- Uyarlanabilir - Kullanımı ve yapılandırılması kolay - Düşük maliyetli - Her türdeki işin değerlemesini yapabilir - Çok sayıdaki çalışanı değerleyebilir	- Değerlemeyi yapanların taraflı olma ihtimalleri (sübjektiflik) - Tüm kriterlere eşit ağırlık verilmesi
<i>Kritik Olay Yöntemi</i>	Çalışanların performanslarında fark yaratacağı düşünülen kritik olaylar karşısındaki davranışlarına odaklanmaktadır.	- Geribildirim kolay - Değerleme mevcut iş davranışlarına yöneliktir - Astların gelişim şansı yüksektir	- Verilerin analizi ve özetlenmesi zaman alıcı - Kritik olaylarla ilgili anketler aracılığıyla bilgi toplamak güçtür
<i>Tanımlayıcı Yazı Yöntemi</i>	Değerlemeyi yapanlar, çalışanlarla veya çalışanların dahil olduğu gruplarla alakalı genel performans izlenimlerini, yeterliliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini yazmaktadırlar.	- Çalışanlarla alakalı bilgi boşluklarını doldurur - Tüm faktörlere yönelir - Kapsamlı bir geri besleme sunar	- Fazla zaman tüketici - Değerlemeyi yapanların taraflı olma ihtimalleri - Etkili ve tecrübeli değerlendiriciler gerektirir
<i>Amaç ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi</i>	Yüksek performans kriterleri örgüt tarafından belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmalarıyla ilişkilendirilmektedir.	- Uygulanması ve ölçümü kolay - Çalışanlar kendilerinden beklenen rol ve sorumluluklar açık ve anlaşılır biçimdedir - Çalışanların yönlendirilmelerine yardımcı olur	- Amaç ve hedeflerin yorumlanmasındaki farklılık - Kalite, bütünlük vb. gibi niteliklerin eksik kalma olasılığı - Değerleme için, amaç ve hedefler üzerinde mutabık kalma zorluğu

			- Tüm işlere uygulanamama
<i>Davranışa Dayalı Performans Değerleme Yöntemi</i>	Kritik olay yöntemiyle grafik derecelendirme ölçeği yönteminin bir nevi karışımı olan bu yöntemde yöneticiler çalışanların davranışlarını sayısal olarak puanlamaktadır.	- Çalışanların performansları, uzman bir bakış açısıyla değerlendirilen iş davranışlarıyla tanımlanır - Değerleme yapanların ve değerlendirilen çalışanların bağlılıkları ve ilişkileri artar - Ölçüm hatalarının önlenmesine yardımcı olur	- Ölçeğin bağımsızlığı güvenilir/geçerli olmayabilir - Davranışlar sonuç odaklılıktan ziyade süreç odaklıdır - Fazla zaman tüketme - Her iş için farklı davranış ölçeği gerekli
<i>İnsan Kaynakları Muhasebesi Yöntemi</i>	İnsanlar örgütler için önemli kaynaklardır. Çalışanların performansları örgütlerine kazandırdıkları miktarlarla ölçülmektedir. Bu yöntem maliyet - fayda analizlerine dayanmaktadır.	- İnsan kaynaklarının geliştirir - İnsan kaynakları politikaları geliştirilerek uygulanır - İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın olumlu çıktıları - Çalışanların yeteneklerini göz önüne serer	- İnsan kaynaklarının maliyetini ve değerini açıkça belirleyen ve ortaya koyan bir rehber olmayışı - Yöntem sadece çalışanların örgüte maliyetini ölçebilir. Çalışanların değerini ölçmede yetersiz - Belirsizlik ortamında tutarsız ölçüm değerleri sunar
<i>Değerleme Merkezi Yöntemi</i>	Çalışanların davranışları belirlenen birtakım aktiviteler esnasında izlenerek ölçülmektedir.	- Çalışanların gelecekteki performanslarının öngörülenmesi için kullanışlı - Kavramlar anlaşılır ve basit - Esnek yöntem - Çalışanların eksik yanlarının tespiti ve terfi konularında yardımcı - Çoklu nitelik ölçümünde etkili	- Uygulaması zor ve maliyetli - Oldukça fazla değerlendirme yapacak kişi ve zaman gerektirir - Aynı anda kısıtlı sayıda çalışan için değerlendirme yapılabilir
<i>360 Derece Değerleme Yöntemi</i>	Çalışanların üstlerinin, görevdeşlerinin, astlarının ve kimi zaman da tedarikçilerin ve müşterilerin değerlemeleri performanslarını belirlemektedir.	- Çalışanların, her gün etkileşimde bulundukları insanlar üzerindeki etkilerini ve yarattıkları izlenimleri öğrenmelerini sağlar - Mükemmel bir çalışan geliştirme aracıdır - Kusursuz ve güvenilir bir sistem - Meşru bir yöntem	- Oldukça maliyetli ve zaman tüketici - Gruptan gruba farklılık gösteren bulguları analiz etmek ve yorumlamak zordur - çapraz fonksiyonel takımlara uygulamak oldukça zordur - Mahremiyeti muhafaza etmek zordur

Kaunak: Shaout ve Yousif, (2014:968)

2.5. İşe Bağlılık – İş Performansı İlişkisine Yönelik Literatür

İşe bağlılık genel olarak çalışanların işleriyle özdeşleşmeleri, işlerini önemsemeleri ve işlerini hayatlarının bir parçasıymış gibi görmeleri şeklinde tanımlanmış ve daha önce yapılan birçok çalışmada iş performansı, iş tatmini, duygusal emek, duygusal zeka vb. gibi farklı örgütsel davranış kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir. Bu değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda genel olarak işe bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki gözlemlenmiştir.

Carmeli ve Freund (2004) tarafından özel hukuk bürolarında çalışan avukatlar üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların işe bağlılıklarının iş performanslarına önemli derecede etki ettiği görülmüş ve bu iki değişken arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğu belirtilmiştir.

Rotenberry ve Moberg (2007) işe bağlılık ve iş performansı arasında düşük fakat anlamlı pozitif bir korelasyon tespit etmiştir.

Chughtai (2008) işe bağlılıkla iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. İşe bağlılıkları yüksek olan çalışanların görev performanslarının yüksek olduğunun yanı sıra bağlamsal performanslarının da hatırı sayılır derecede yüksek olduğunu savunmaktadır.

Danish ve diğerleri (2015) tarafından Pakistan Lahor’da bulunan eğitim ve otelcilik sektörü çalışanı 215 kişi üzerinde yapılan araştırmada işe bağlılık ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Gabble ve Dangelo (1994:166) 78 yönetici üzerinde yaptığı araştırmada, Khan ve Akbar (2014:11) ise Kuzey Pakistan’da yer alan farklı kurumlarda görev yapan 211 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada işe bağlılıkla iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını ifade etmişlerdir.

Literatürde incelenen diğer araştırmalarda işe bağlılıkla iş performansı arasında negatif bir ilişkinin varlığına rastlanmamıştır. İşe bağlılıkları yüksek çalışanların genel olarak iş performanslarının da yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Sutanto, 1999:51 – 52; Sonnentag, 2003:518; Rizwan vd., 2015:81 – 82; Schaufeli ve Bakker, 2004:306).

BÖLÜM 3

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı ve Tanımı

İnsan kaynağının, potansiyelinin belirlenmesi, örgüte alım öncesi süreç ve istihdam kadar, çalışanların işte kalmalarını sağlamak da önem arz etmektedir (Barlett, 1999: 70). Örgüt, istihdam süreci, insan kaynaklarının oryantasyonu, eğitilmesi için oldukça fazla zaman ve maliyete katlanmak zorundadır. Bu sebepten dolayı, yetişmiş ve kalifiye çalışanların işten ayrılmaları, karlılık ve verimlilik süreçlerini doğrudan etkilemektedir. İşten ayrılan çalışanların, örgüte maliyetinin yanı sıra, rakip firmalar tarafından istihdam edilmesi, örgüte ekstra maliyet ve rekabet ortamında dezavantaj yüklemektedir. Bu sebeplerden dolayı, ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlar, bu sonuçların örgütlere ve çalışanlara etkileri ve sorunların çözüm yolları, araştırmacıların işten ayrılma niyeti konusunu ele almalarına sebep olmuştur.

İşten ayrılma niyeti kavramı, araştırmacılar tarafından birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Bu araştırmacıların önde gelenlerinden William H. Mobley (1982:122) işten ayrılma niyetini, çalışanların işlerine devam etmek ya da işlerinden ayrılmak arasında kendilerini değerlendirmeleri sonucu sergiledikleri tutum olarak tanımlamaktadır. Mobley'in işten ayrılma niyetiyle ilgili çalışmalarının ve tanımlamalarının temelinde, çalışanların tatmin olmama hususu bulunmaktadır.

İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işlerinden belli bir zamanda ayrılmasına kadar geçen sürede, ayrılma fikrine ve bu fikre ait plana sahip olması olarak ifade edilebilmektedir (Seyfullahoğulları, 2018:55). İşten ayrılma niyeti, çalışanların yakın bir zaman içinde işlerinden ayrılmak istemeleriyle alakalı bilinçli ve temkinli karar almaları ve niyetinde olmaları şeklinde tanımlanabilmektedir. İşten ayrılma niyeti, örgütteki çalışanların, çalışma ortamı ve koşullarından tatmin olmadıkları durumlarda sergiledikleri aktif ve yıkıcı eylemlerdir (Çakar ve Özeyer, 2016:232). Takawira vd. (2014), işten ayrılma niyetini, çalışanların örgütü terk etme ve farklı örgütlerde iş arama fikri olarak tanımlamışlardır. Başka bir tanıma göre ise işten ayrılma niyeti, çalışanların geri çekilme davranışı sergileyerek örgütten uzaklaşması, mevcut işinden farklı yeni arayışlara girmesi olarak tanımlanmaktadır (Tak ve Çiftçioğlu, 2009:158).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların işleriyle, iş arkadaşlarıyla, çalışma ortamlarıyla veya yöneticileriyle yaşadıkları uyumsuzluklardan kaynaklanabileceği gibi, çalışanların daha iyi imkân ve olanaklara sahip olma arzularından da kaynaklanabilmektedir (Jordan, 1990: 1337 – 1338).

Yapılan tanımlardan da anlaşılabacağı üzere, işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı birbirinden farklı eylemler olarak ortaya konmaktadır. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının öncülüdür. Dolayısıyla, bu bilişsel süreçte niyet, işten ayrılmanın davranışa dönüşmesinin çok önemli bir göstergesi olarak belirtilmektedir (Özyer, 2010:39). Çalışanların işten ayrılma davranışları işlerini algılamaları, örgütlerine karşı tutum ve niyetlerini içeren bir süreç olarak ifade edilmektedir. İşten ayrılma, çalışanların isteyerek ya da istemeden, sürekli bir biçimde örgütten uzaklaşması olarak tanımlanmaktadır. Özellikle performansı yüksek, nitelikli çalışanların işlerinden ayrılmaları örgütler tarafından istenmeyen bir durum olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerin uzun dönem başarısı, rekabet avantajı ve istikrarı için öncelikle yüksek performanslılar olmak üzere, tüm çalışanların mümkün olabilecek en uzun süre örgütte tutulması önem arz etmektedir. Çünkü örgütün işgören devir oranı arttıkça, maliyetler de artmaktadır. Boşalan pozisyonlar için uygun personelin araştırılması, seçim ve işe başlatılma süreci ve oryantasyonu oldukça uzun zaman almakta ve ilave maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle tecrübeli ve yüksek nitelikli personelin işten ayrılması sonucu yerine getirilecek ikame personelin, işten ayrılan personelin bilgi ve tecrübe düzeyine ulaşması, örgütler için zor ve sıkıntılı bir süreç anlamına gelmektedir (Mbah ve Ikemefuna, 2012:277). İşten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışına dönüşmesinin örgüte maliyetleri genel çerçevesiyle aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Chandrashekar vd., 2002:464):

- Personeli işe alım maliyetleri (acente, reklam vb.),
- İşe alım sürecindeki gerçekleştirme maliyetleri (başvuru belgeleri, anketler vb.),
- İşe alınacak adayların seçilmesi sürecindeki maliyetler (psikometrik analizler, seyahat giderleri, aracı değerlendirme kuruluşlarına harcanacak tutarlar, referansların kontrolü vb.),
- Örgütten ayrılanlar ve örgüte yeni katılanlarla ilgi yönetim maliyetleri,

- Örgütten ayrılan çalışanların yerini belli bir süreliğine fazla mesai yaparak dolduran çalışanlara yapılan ödemelerin maliyetleri.

Tüm bu maliyetlerin yanında, örgütte uzun süre görev yapmış çalışanların, işlerinden ayrılırken sahip oldukları bilgi ve deneyimi de beraberlerinde götürmeleri, örgüt için yüksek bir maliyet doğurmakta; örgütten ayrılan çalışanın sektördeki rakip bir işletme tarafından istihdam edilmesi ise bu maliyeti birkaç kat arttırmaktadır (Bannister ve Griffeth, 1986:433).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önceden tespiti örgütler için büyük önem arz etmektedir. Çalışanların işleriyle alakalı niyetlerinin önceden tespit edilmesi, örgüte bağlılıklarının artırılması yönünde çalışmalar ve iyileştirmeler yapılmasını mümkün kılabilmektedir. Bu bağlamda, daha önce işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılık ile aralarındaki ilişki negatif yönlü çıkmıştır (Lee ve Bruvold, 2003; Joo ve Park, 2010).

İşten ayrılma niyetinin oluşumuna birçok etmen sebep olabilmektedir. Çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluşumundan, işten ayrılma davranışına kadar geçen süreç Mobley (1977) tarafından aşağıdaki biçimde sıralanmıştır:

- Mevcut işin değerlendirilmesinin yapılması,
- Deneyimlenen iş tatmini / tatminsizliği,
- İşten ayrılma düşüncesi,
- İşten ayrılmanın ve iş aramanın olası fayda ve maliyetlerinin değerlendirilmesi,
- Farklı alternatifler arama niyetinin oluşması,
- Farklı alternatiflerin araştırılması,
- Bulunan alternatiflerin değerlendirilmesi,
- Bulunan alternatifler ile mevcut işin karşılaştırılması,
- İşte kalma veya işten ayrılma niyetinin oluşması,
- İşten ayrılma / işte kalma.

Bu sürece göre çalışanlar, birçok faktörü göz önünde bulundurarak mevcut işlerinin değerlendirmesini yaparlar. Bu değerlendirme, işlerinden duydukları tatmin ve tatminsizlik düzeyinin belirlenmesini mümkün kılmakta ve eğer tatminsizlik daha fazla

ise işten ayrılma düşüncesi oluşmaktadır. İşten ayrılma düşüncesinin oluşmasının ardından çalışanlar, işten ayrılmanın fayda – maliyet analizini yapmakta ve işten ayrılmanın kendileri için ortaya çıkarabileceği avantaj ve dezavantajları belirlemektedirler. İşten ayrılmanın kendileri için bir avantaj olduğunu düşünen çalışanlar, farklı iş alternatiflerini araştırıp değerlendirmektedirler. Bulunan alternatiflerin, mevcut işlerinden daha olumlu koşulları olduğunu düşünen çalışanlar ise işlerinden ayrılmakta, mevcut işlerinin daha uygun şartları olduğunu düşünen çalışanlar, işlerine devam etmektedirler (Çakar ve Özyer, 2016:230 - 231).

3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Çalışanların işten ayrılma niyeti konusu, endüstriyel alanda, işletme ve ekonomi alanında ve örgütsel psikolojide oldukça fazla ilgi çeken ve üzerinde birçok araştırma yapılan bir konu olmuştur. Günümüz teknoloji ve çevre koşulları, işlerinde uzmanlaşmış, kalifiye çalışanların örgüte çekilmesinin yanı sıra, mevcut çalışanların örgütte tutulmasını da zorunlu kılmaktadır. Örgütler, sürdürülebilir rekabet avantajının çalışanlarının bilgi, beceri ve tecrübelerine dayandığını bilmekte ve insan kaynaklarını önemli bir sermaye olarak görmektedirler. Bilgi ve tecrübe sahibi çalışanlar, örgütün performansını, etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktadırlar. Bu bağlamda, çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri büyük önem arz etmektedir (Zincirkıran vd., 2015:60).

Örgütler yüksek performansa sahip çalışanlar tarafından tercih edilmek ve mevcut çalışanlarını ellerinde tutabilmek için onların beklentilerini karşılamak, işleriyle ve örgütle uyum sağlamaları adına gerekli koşulları ve ortamı oluşturmak zorunda kalmaktadırlar. Nitelikli ve yüksek performansa sahip çalışanların işten ayrılmalarının önlenmesi, çoğu zaman örgütün yöneticilerinin kontrolünde olmaktadır. Çalışanların bağlılığını sağlayan faktörleri Barutçugil (2004:466) şu şekilde ifade etmektedir:

- Olumlu İlişkiler
- Etkili İletişim
- Kariyer Olanakları
- Örgütteki Saygınlık
- İş Zenginleştirme

- Bilgi ve Tecrübe
- Çalışanlar Arası ve Yöneticilerle Kaynaşma
- Rehberlik
- Örgüt Tarafından Sunulan Fırsatlar
- İşe Karşı Duyulan Tutku
- Ödül
- Alan
- Değerler

Beklentileri karşılanan çalışanların memnuniyeti ve örgütlerine olan bağlılıkları artmakta ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Beklentileri karşılanmayan ekonomik, fiziksel ve psikolojik açıdan tatmin olmamış çalışanlar ise işlerinden ayrılma eğilimi göstermektedirler (Özkalo ve Kirel, 2013:680).

İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı, örgütlere yüklediği maliyetlerin yanı sıra, çalışanlara da birtakım maliyetler yüklemektedir. İşten ayrılma niyeti oluşan çalışanlarda, tatminsizlik, işe yabancılaşma gibi davranışsal etkiler görülebileceği gibi, stres, üzüntü, moral bozukluğu, gelecekle alakalı kaygı gibi psikolojik; ücret kaybı, hareket maliyeti gibi ekonomik maliyetler de ortaya çıkmaktadır (Weisberg, 1994:10).

İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı kavramları, örgütler için oldukça önemli bir konu olmakta ve araştırmacılar tarafından ekonomik alanda, işsizlik oranlarının ölçülmesi, işsizliğin yönetilebilmesi ve ekonomiye etkilerinin değerlendirilmesi; davranış alanında ise örgütler ve çalışanlar için önlenabilir ve yönetilebilir olması, davranışın altında yatan psikolojik etmenlerin ve diğer nedenlerin araştırılması açısından büyük önem arz etmektedir (George ve Jones, 1996: 320).

3.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Çalışanlar, örgüte birtakım beklentilerle gelmektedirler. Ücret beklentisi başta olmak üzere, iş gereksinimleri, eğitim ve kariyer olanakları, örgütün itibarı ve yöneticiler, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işten ayrılma davranışının oluşumuna neden olmaktadır. Çalışanların beklentileri ne kadar karşılanırsa, örgüte ve işe bağlılıkları o kadar yüksek olmaktadır. Aksi halde, yani beklentilerin yeterince karşılık bulmadığı

durumlarda, çalışanların örgüte ve işe bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Literatürde yer alan birçok çalışma, örgütsel bağlılığı zayıf olan çalışanların, işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğunu belirtmektedir. Yani bu iki değişken arasında negatif korelasyon bulunmaktadır (Turan vd., 2019:399 - 400).

Genel olarak, çalışanların işten ayrılma davranışı sergilemeleri bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere üç ana başlıkta incelenmektedir. Fakat yalnızca bu faktörlerin etkili olduğu düşünülmemeli, bahsi geçen faktörlerin farklı şekillerde ortaya çıkabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Cotton ve Tuttle'e (1986:56-58) göre işten ayrılma davranışının dışsal, örgütsel ve kişisel olmak üzere birçok unsurla ilişkisi bulunmaktadır. Bu unsurlar Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1: İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Bireysel Faktörler (İçsel)	Örgütsel Faktörler (İçsel)	Çevresel (Dışsal) Faktörler
-Yaş -Tecrübe Süresi -Cinsiyet -Biyografik Bilgi -Eğitim -Medeni Hal -Ailedeki Kişilerin Sayısı -Yetenek ve Beceriler -Zeka -Davranışsal Niyet -Karşılanan Beklentiler	-Ücret -İş Performansı -Rol Açıklığı -Görev Tekrarı -Genel İş Tatmini -Ücret Memnuniyeti -İşin Kendisinden Duyulan Memnuniyet -Yönetimden Duyulan Memnuniyet -İş Arkadaşlarından Duyulan Memnuniyet -Kariyer ve Terfi Olanakları -Örgütsel Bağlılık	-Çalışanların Algısı -İşsizlik Oranı -İşe Giriş Oranı -Sendika

Kaynak: Cotton ve Tuttle (1986:56-58)

İşten ayrılma niyetinin oluşumunda, çalışanlar hem içsel hem de dışsal faktörlerden etkilenmektedir. Tablo 3.1'de belirtildiği gibi içsel faktörler, bireyle, örgütle ve işle ilişkilendirilirken; dışsal faktörler çevreyle ilişkilendirilmektedir.

Çalışanlar, ücret tatminsizliğinden, örgüt içi politikalardan, yönetim tarzından, çalışma arkadaşları ve çalışma ortamından veya örgütle alakalı stres unsuru olan diğer konulardan etkilenerek işten ayrılma niyetine sahip olmakta ve devamında işten ayrılma davranışı sergileyebilmektedirler. Dolayısıyla Cotton ve Tuttle (1986) işten ayrılma niyetinin oluşumuna etki eden ana faktörler aşağıdaki şekilde ifade etmektedirler:

- Çalışanların düşük performansları

- Örgütün yapısı ve yönetim şekli
- Örgüt – çalışan uyumsuzluğu
- Demografik unsurlar
- Diğer örgütsel davranışlar (işe bağlılık, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş tatmini vb.)

3.3.1. Bireysel Faktörler

İstihdam sürecinde, hem örgütlerin çalışanlardan hem de çalışanların örgütlerden ve işlerinden beklentileri bulunmaktadır. Buna göre, örgütün ödüllendirme sisteminin (ücret, eğitim, yöneticiler ve iş gereklilikleri) örgütte kalan çalışanların beklentilerine, örgütü terk etmeyi tercih eden çalışanlara göre daha uygun ve yakın olduğu kabul edilmektedir. Böyle bir durumda, işten ayrılma niyeti örgütün çalışanlara sunduklarıyla çalışanların örgütten beklentilerinin karşılaştırılmasının bir sonucu olarak görülebilmektedir (Özyer, 2010:40).

Çalışanlar, istihdam sürecinin ardından özellikle kariyer beklentilerinin yüksek öneme sahip olduğu örgütsel sosyalleşme dönemine girmektedirler. Bu dönemde çalışanların beklentileriyle örgütün çalışanlara sunduğu olanaklar birbiriyle uyuşmayabilmekte ve dolayısıyla bu uyuşmazlıklar işten ayrılma niyetinin ve hatta işten ayrılma davranışının oluşmasına sebebiyet verebilmektedir (Özdemir ve Aras, 2015:110).

Çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden bireysel faktörler, kişisel özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, vb.), motive edici unsurlar (kariyer beklentileri, başarıma ihtiyacı vb.), beşeri sermaye (tecrübe, eğitim) ve mesleki unsurlar (performans ve örgüt içi ilişkiler) şeklinde dört temel kategoride sınıflandırılabilir (Ghapanchi ve Aurum, 2011:242). Bunların yanında, çalışanların mevcut yaşam koşulları ve yaşam standartlarındaki değişiklikler de işten ayrılma niyetine etki etmektedir. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörlerde meydana gelen değişiklikler ve karşılanmayan beklentilerdeki artışlar, işten ayrılma niyetini veya var olan niyette artışı beraberinde getirmektedir. Bu faktör ve koşullar şu şekilde ifade edilmektedir (Hwang ve Kuo, 2006:255):

- Aile içerisindeki değişiklikler (Doğum, ölüm, evlilik vb.)
- Başka işe karşı duyulan ilgi

- Mevcut işyerindeki beklentilerin karşılanamaması (maruz kalınan stres, yönetim anlayışı, vb.)
- Eğitim ve gelişim ihtiyacı
- Psikolojik ve fiziksel sağlık konularında ortaya çıkan değişiklikler
- Hayat standartları ve koşullarında meydana gelen değişimler
- Yaşın ve çalışma yıllarının yüklediği zorunluluklar

Bireysel faktörlerin çalışanların işten ayrılma niyetlerine etkilerini araştıran birçok çalışma yapılmıştır. Örneğin, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar, düşük eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre daha fazla iş alternatifine sahip olduklarından dolayı sürekli daha yüksek imkânlarla sahip iş arayışı içerisindeyler (Hayden ve Madsen, 2008:38). Bundan dolayı eğitim düzeyi yüksek çalışanların, eğitim düzeyleri düşük çalışanlara göre işe bağlılıklarının düşük, işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu ifade edilmektedir. Cinsiyet faktörü ele alındığında genel olarak erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla işten ayrılma niyetinde oldukları tespit edilmiştir (Iverson ve Derry, 1997:75; Park ve Gürsoy, 1198 – 1199; Toker, 2007:101). İşten ayrılma niyetiyle yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, yaş ilerledikçe ve iş tecrübesi arttıkça çalışanların işten ayrılma niyetinin düştüğünü (işte kalma niyetinin arttığını) ortaya koymaktadır (Severt vd., 2007:45). Bireysel faktörler içerisindeki medeni durum ile ilgili yapılan çalışmalarda ise bekâr olan çalışanların evli olan çalışanlara göre daha fazla işten ayrılma niyetine sahip oldukları saptanmıştır (Jang, 2008:138). Ayrıca, çocuk sahibi olan çalışanların, olmayan çalışanlara göre daha fazla işten ayrılma eğiliminde oldukları da yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Weisberg ve Kirschenbaum, 1991:364 – 365).

Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer faktör ise çalışanın yakın çevresine karşı sorumluluğu olarak ifade edilmektedir. Bu durum işe bağlılığı pozitif, işten ayrılma niyetini ise negatif yönde etkilemektedir. Bunların yanında, örgütün inanç ve değerleriyle uyuşmadığını, amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayamadığını düşünen çalışanlar da işten ayrılma niyetinde olabilmektedirler (Kitapçı vd., 2013:65).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

İşten ayrılma niyetinde olan çalışanların örgüte ve işlerine karşı olan tutumları değişmektedir. Niyetin oluşumunda, maaş ve ödüller, kariyer olanakları, çalışanların işine

verdiği önem ve değer, üstlendiği görev ve sorumluluklar, iş hayatının kalitesi, çalışanların örgütteki rolü ve yetkileri gibi birçok öncülün, bir önceki durumundan daha uygun hale getirilmesinin amaçlandığı bilinmektedir (Guchait ve Cho, 2010:1234).

Örgütlerde iş – örgüt – çalışan arasındaki ilişkilerde örgütsel faktörler önemli bir yer tutmaktadır ve çalışanları kendi istekleriyle işten ayrılma davranışı sergilemeye kadar götürebilmektedir. Ayrıca bu faktörler yönetim tarafından iyileştirilebilir ve önlenabilir niteliktedir. Bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Şimşek vd., 2005:400 – 402):

- Ücretin ve ödüllendirmenin yetersizliği
- Çalışma ve iş koşullarının olumsuzluğu
- Çalışma saatlerinin fazlalığı
- Eğlenme, dinlenme ve tatil sürelerinin yetersizliği
- Gözetim yetersizliği
- Örgüt içi iletişim yetersizliği
- Bilgi yetersizliği
- İş memnuniyetsizliği
- Örgütteki sosyal hizmetlerin yetersizliği
- Çalışanların örgüt tarafından fiziksel ve psikolojik olarak aşırı zorlanmaları
- İnsan kaynakları yönetiminin yetersiz olması
- Yönetimsel uygulamaların yetersizliği
- İşyerindeki ekipmanlarının yetersizliği
- Üretim sisteminin yetersizliği
- Örgütün coğrafi konumu (yerleşim merkezlerine ve günlük yaşam alanlarına uzaklığı veya yakınlığı)
- Ulaşım olanakları (örgüt tarafından özel araç, personel servisi vb. imkanların sunulmaması ve toplu taşıma araçlarının yetersizliği)

Hardy (1987:112 - 113), çalışanların kendileri ve örgütlerinin gelecek hedefleri ve potansiyellerine baktıklarını, eğer yeterli görürlerse işten ayrılma niyeti taşımadıklarını, aksi durumda ise çalışanların motivasyonlarının, verimliliklerinin ve bağlılıklarının düştüğünü ve sonucunda yeni iş fırsatları aradıklarını ifade etmektedir.

Örgütler, çalışanları ellerinde tutmak adına öncelikle yukarıda sayılan faktörlerde iyileştirmeler yapmak zorundadırlar. Zira çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturmak, bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Aksi durumlarda çalışanlarda memnuniyetsizlik, işten çıkarılma korkusu ve sonucunda stres, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti görülebilmektedir. İşten çıkarılma korkusu yaşayan, iş güvencesi olmayan çalışanlar, düşük verimlilikle çalışmakta ve çalışanların devamsızlık eğilimi artmaktadır. İş güvencesinin olmadığı veya düşük olduğu örgütlerdeki çalışanların üzerindeki stres ve gerginlik, çalışanlarda bu faktörlerden kaçınma amaçlı geri çekilme davranışına neden olabilmektedir (Ashford vd., 1989:817 – 819). Dolayısıyla işten ayrılma niyetiyle düşük iş güvencesi algısının pozitif ilişkili olduğu söylenebilmektedir (Poyraz ve Kama, 2008:149). Örgüt tarafından beklentileri karşılanmayan çalışanlar yukarıda bahsedilen tüm nedenlerden dolayı düşük iş tatmini ve performansla çalışmakta ve dışarıda beklentileriyle örtüşen farklı iş arayışlarına girmektedirler (Nadiri ve Tanova, 2010:37 – 38).

3.3.3. Çevresel Faktörler

Bireysel veya örgütsel faktörlerin yanında, çevresel faktörler de çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluşmasında etkili olabilmektedir. Örgütlerin kontrolünde olmayan ve onlardan bağımsız gelişen ve fakat çalışanlara etki eden ailevi, sosyal ve özellikle de makroekonomik etmenler dışsal faktörler olarak adlandırılmakta ve gün geçtikçe çeşitlenerek artmaktadır. Bu sebeplerden dolayı örgütler bu faktörlerin etkilerini en aza indirmek ve işten ayrılma niyetinin oluşmasını engellemek adına önlemler almak zorunda kalmaktadırlar (Coomber ve Barriball, 2007:298 – 299).

Çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluşmasına sebep olabilecek çevresel faktörler şu şekilde ifade edilmektedir (Coomber ve Barriball, 2007:311 - 312) :

- Çalışanların yaşadıkları ülkenin içinde bulunduğu genel ekonomik koşullar
- Genel ekonomik koşulların refah seviyesine etkisi
- Yüksek teknoloji ve otomasyon sistemlerinin kullanımının mekanikleşmeyi ve dolayısıyla farklı işlere adaptasyonu kolaylaştırması
- Yeni meslek alanlarının ortaya çıkması, mevcut mesleklerdeki değişim ve gelişimler

- Bazı meslek alanlarının daha popüler hale gelmesi ve çalışanların kariyer planlarını bu yöne doğru kaydırması
- Farklı iş alternatiflerinin daha cazip imkânlar sunması
- Sezonluk iş ve meslekler (tarım, turizm vb.)
- Konjonktürel etmenler
- Ekonomik ve siyasal krizler
- Politikalar, yasalar ve yaptırımlar
- Mali yönerge değişiklikleri
- Vergi ve yükümlülüklerin etkileri
- Yetersiz hammadde ve talep düşüklüğü nedeniyle piyasada meydana gelen değişimler
- Tarım, sanayi ve hizmet sektörlerinin ülkedeki yüzdesel dağılımı ve çalışanların bu sektörler arası farklı yönelimleri
- Çalışanların ve çevresindekilerin yaşam standartları

Yukarıda belirtilen faktörlerden de anlaşılabacağı üzere, işten ayrılma niyetine etki eden çevresel faktörler arasında ekonomik etmenler büyük rol oynamaktadır (Yücel ve Demirel, 2013:165). Özellikle makroekonomik faktörlerden kaynaklanan nedenlerden dolayı meydana gelen işgücü çıkışlarının önüne geçmek örgütler için çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Çünkü bahsi geçen sorunların boyutları örgütleri aşmakta ve kontrolleri dışında gerçekleşmektedir (Şimşek vd., 2005:400).

Örneğin bir ülkedeki işsizlik oranı, işten ayrılma niyetine etki etmektedir. İşsizlik oranındaki artış iş gören devir hızında azalmaya neden olmaktadır. Çalışanlar mevcut işlerinden ayrılma niyetinde olduklarında, işten ayrılma davranışı ortaya çıkmadan, başvuruda bulunmayı düşündükleri pozisyona ne kadar kişinin başvuruda bulunacağını, piyasanın ve sektörün mevcut durumunu ve işe yerleşme hususunda şanslarının ne kadar olacağını belirlemek zorunda kalmaktadırlar. Bundan dolayı çalışanların, niyetlerini davranışa dökmeden önce çevresel faktörleri rasyonel bir biçimde değerlendirmeleri gerekmektedir (Hwang ve Kuo, 2006:257 - 258).

Bunların yanında, örgütlerin de yukarıda saydığımız faktörlerin önem seviyelerine göre önceliklerini belirlemeleri, alternatif çözüm yolları belirlemeleri ve dışsal

faktörlerden kaynaklanacak iş gücü kaybından en az zararla kurtulmak için gerekli önlemleri almaları gerekmektedir (Hwang ve Kuo, 2006:256).

3.4. İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkili Kavramlar

İşten ayrılma niyeti kavramı, örgütsel davranış içerisinde yer alan birçok değişkenle doğrudan veya dolaylı olarak ilişkilendirilmektedir. Yapılan çalışmalarda iş tatmini, örgütsel bağlılık, tükenmişlik, iş güvencesizliği, iş gücü devir oranı, iş performansı, duygusal emek, örgüt – iş – kişi uyumu, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin sıklıkla incelendiği görülmektedir (Lee, 1988:263 – 265; Hom vd., 1984:140 – 142).

3.4.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütleriyle özdeşleşerek, örgütlerinin amaç ve hedeflerini, ilke ve değerlerini tümüyle benimsemeleri ve o örgütte uzun yıllar çalışmayı sürdürme isteklerinin ölçüsü olarak tanımlanabilmektedir. İşe bağlılıktan daha genel bir kavram olarak ifade edilen örgütsel bağlılık, tamamen çalışanların örgüte karşı tutumuna ve aralarındaki uyuma odaklanmaktadır (Bayram, 2005:125 – 126).

Örgütsel bağlılığın en önemli sonucu işten ayrılma niyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüte bağlılığın yüksek olması, işi ve örgütü çalışanlar için daha çekici kılmakta ve çalışanların işten ayrılma eğilimlerini azaltmaktadır (Sabuncuoğlu, 2007:625 – 626).

Yapılan çalışmalarda, örgütteki iş gücü devri ile bağlılık arasında ters yönlü güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Arnold ve Feldman (1982), bağlılığın işten ayrılma niyetini olumsuz biçimde etkilediğini ifade etmektedir. Buna göre bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı düşük olan çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu belirtilmektedir.

Blau (1987) da bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında ters ve güçlü bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedir.

Dolayısıyla örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri çalışanların bağlılıklarını arttırmaları ve iş gücü devrini azaltmalarıyla mümkün olabilmektedir.

3.4.2. İş Tatmini

İş tatmini, genel anlamda çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet, hoşnutluk olarak tanımlanmaktadır (Bölükbaşı ve Çakmur Yıldıztan, 2009:347). Çalışanların işlerine ve işlerindeki rollerine karşı duygusal ve bilişsel tepkileri olarak tanımlanmakta ve olumlu tepkiler iş tatmini, olumsuz tepkiler ise iş tatminsizliği olarak ifade edilmektedir (Vroom, 1962 Akt: Kök, 2006:293).

İş tatminsizliği yaşadığını düşünen çalışanların bu durumdan kurtulmak için bir kaçış davranışı sergileyebilecekleri belirtilmektedir. Dolayısıyla çalışanların yönelebilecekleri seçeneklerden en önemlisinin işten ayrılma davranışı olduğu ifade edilmektedir. Buna göre iş tatminsizliği ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Henne ve Locke, 1985:227 – 226).

Kaçınma süreci teorisine göre devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma şeklinde örgüt içerisinde çalışanların sergiledikleri üç ana kaçınma davranışı bulunmaktadır. Bu teori kapsamında iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelendiğinde devamsızlık davranışının genel olarak hastalık ve psikolojik rahatsızlıklardan kaynaklandığı, işe geç kalma davranışının ise iş tatminsizliğinden kaynaklandığı ve işten ayrılma niyetiyle doğrudan anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı ifade edilmektedir (Krausz vd., 1998). Bu durumun aksi olarak iş tatmini ise, işten ayrılma niyetini, devamsızlığı, iş gücü devir oranını azaltmaktadır (Canbek, 2017:17). Yani iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyetinde azalma görülmektedir. Performans değerlendirme politikalarının işten ayrılma niyeti ve iş tatminine olan etkilerinin incelendiği bir çalışmada Poon (2004:382 - 383), düşük düzeydeki iş tatmininin yüksek bir işten ayrılma isteğine neden olduğunu ileri sürmektedir. Harrington vd. (2001:9 - 10), iş tatmini ve iş tatminsizliğinin işten ayrılma niyetine etkilerini inceledikleri çalışmada, düşük iş tatmininin çalışanlarda yüksek düzeyde işten ayrılma niyetinin oluşmasına sebep olabileceğini belirtmektedirler.

3.4.3. Tükenmişlik

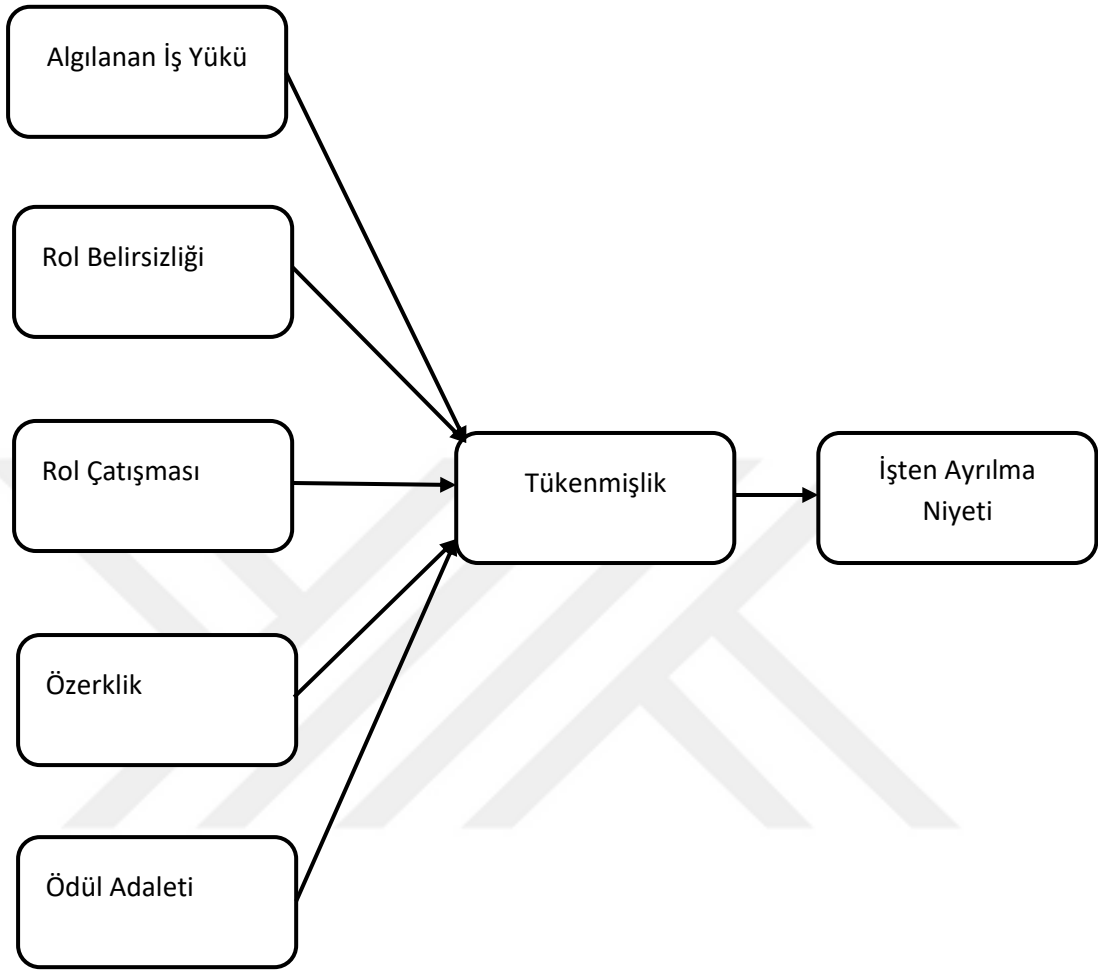
Tükenmişlik, başarısız olma, enerjinin ve gücün azalması, yıpranma veya tatmin edilemeyen istek ve arzular sonucu olarak çalışanların iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu olarak tanımlanmaktadır (Freudenberger, 1974 Akt: Polatçı, 2007:4).

Bir başka tanıma göre işten kaynaklanan stres unsurlarına karşı bir tepki olarak başlayan, çalışanların alışkanlıklarını ve davranışlarını olumsuz biçimde etkileyen bir süreç olarak ifade edilmektedir. Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki son yıllarda araştırmacıların ilgisini çekmekte ve birçok çalışmada incelenmektedir.

Tükenmişlik yaşayan çalışanların, işleriyle alakalı yaşayacakları kariyer ve gelişim olanaklarından memnun olmayabilecekleri, motivasyonlarını kaybedebilecekleri, mutsuzluk yaşayabilecekleri, düşük performansla çalışabilecekleri ve tüm bunların bir sonucu olarak işten ayrılma eğilimi gösterebilecekleri ileri sürülmektedir. Dolayısıyla tükenmişlik, işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisi olarak ifade edilmektedir (Barak vd., 2001:635 – 637).

Üniversite personeline yönelik yaptıkları çalışmada, Çetin vd. (2015:28 - 29) tükenmişliğin işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif biçimde etkilediğini belirtmektedir. Benzer şekilde Yıldız vd. (2013:161 – 164) yaptıkları çalışmada tükenmişliğin işten ayrılma niyetini pozitif yönlü ve güçlü bir şekilde etkilediğini ifade etmektedir.

Moore (2000), yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiş ve tükenmişliğin öncüllerinin (Algılanan iş yükü, rol belirsizliği, rol karmaşası/çatışması, özerklik/otonomi, ödül adaleti) işten ayrılma niyetini ortaya çıkardığını ifade etmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Kavramsal Model

Kaynak: Jo Ellen Moore, (2000)

3.4.4. İş Gücü Devir Oranı

İş gücü devri, bir örgütteki katılma ve ayrılma hareketleri olarak ifade edilmektedir. İş gücü devrinin oransal olarak değerlendirilmesi örgütler için büyük önem arz etmektedir. Bu oran, belli bir dönem içerisinde örgütten ayrılan çalışan sayısının ortalama çalışan sayısı içerisindeki payını göstermektedir (Yüksekbilgili ve Akduman, 2017:70). Özellikle insan kaynakları birimi tarafından örgüt yapısı ve işleyişinin düzenlenmesinde, maliyet hesabı yapılmasında ve örgütün gelecek projeksiyonunun hazırlanmasında kullanılmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2003:148 – 149).

İş gücü devri, katılma ve işten ayrılmayla doğrudan ilgili bir konu olduğundan dolayı örgütler tarafından nedenleri sürekli araştırılmaktadır. Çünkü ne şekilde olursa olsun, iş gücü devrinin düşük ya da yüksek olması, örgütsel faaliyetleri oldukça yakından ilgilendirmektedir (Tuna, 2007:45).

İş gücü devir hızının yüksek olması örgütler için çeşitli olumsuz sonuçlara sebebiyet vermektedir. İşten ayrılan çalışanların yerlerinin doldurulması, örgüte yeni katılan çalışanların eğitimi, adaptasyonu oldukça yüksek maliyetler getirmektedir. Fakat araştırmacılar işten ayrılmaların, belirli bir orandaki iş gücü devir hızının tümüyle zararlı olmadığını ifade etmektedirler. Hatta belirli bir orandaki iş gücü devrinin örgütler için faydalı olabileceği de belirtilmektedir. İş gücü devir oranının çok düşük olduğu örgütlerde yeni bilgi, yetenek ve tecrübe sahibi çalışanların örgüte kazandırılması oldukça seyrek olmakta, yeni ve yaratıcı fikirlerin örgüte kazandırılması güçleşmektedir (Barutçugil, 2004:475). Bunun yanında hali hazırda örgütte başarılı bir şekilde ve yüksek performansla çalışanların terfi olanakları da azalmaktadır. Bundan dolayı çalışanların işten ayrılma niyetleri artmaktadır (Zincirkıran vd., 2015:61).

3.4.5. Örgüt – İş – Kişi Uyumu

İşten ayrılma niyetiyle ilgili yapılan çalışmaların bazılarında örgüt – iş – kişi uyumu ile işin nitelikleri konu alınmaktadır. Udo (1998:30 – 31) çalışmasında iş ve iş özellikleri bakımından, değerlendirdikleri çalışmalarda elde edilen karar verme yetkisi, ilgi çekici bir işve pozisyonda çalışma, geri bildirim ulaşma, görevin çeşitliliği ve algılanan otonomi gibi faktörlerin işten ayrılma niyetini dolaylı ve doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Mignonac vd. (2006:9), çalışanların örgütleri ve yaptıkları işle ilgili algıladıkları prestijin, çalışanlar üzerinde özgüven ve kendilerini geliştirme motivasyonu oluşturduğunu ve böylelikle çalışanların örgütsel kimlik ihtiyaçlarını karşıladığını ve sonucunda algılanan prestijin de işten ayrılma niyetiyle negatif ilişki içerisinde olduğunu ifade etmektedir.

Bellou (2008) ise örgütsel değişim sürecinde iş – aile çatışmasının işe bağlılığı ve iş tatminini azalttığını, bu durumda işten ayrılma niyetini arttırdığını savunmaktadır.

3.4.6. Duygusal Emek

Duygusal emek, duygusal uyumsuzluktan ortaya çıkmaktadır. Örgütlerinde duygusal uyumsuzluk yaşayan çalışanlar, kendilerini daha iyi hissedebilmek ve duygu çelişkisini ortadan kaldırabilmek adına genellikle sürekli bir iş arayışında olmakta ve yeni işler bulduklarında ise işlerini değiştirmektedirler. Duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar duygusal çelişki teorisiyle ilişkilendirilmektedir (Çelik ve Yıldız, 2016:737). Buna göre, çalışanların gerçekte hissettikleriyle, örgütün çalışanlarından sergilemelerini istediği duygu gösterimleri arasındaki uyumsuzluk çelişkiye sebep olmaktadır (Güğerçin, 2019:177).

Hissedilen duygular ile sergilenen duygular arasındaki uyumsuzluk arttıkça çalışanların iş tatminleri, bağlılıkları ve performansları azalmakta, memnuniyetsizlikleri ve işten ayrılma niyetleri de artmaktadır (Lewig ve Dollard, 2003:385 – 386; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014:113 – 114).

Weiss ve Cropanzano'nun (1996) duygusal olaylar teorisi, duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini konu almaktadır. Bu teoriye göre, çalışanların iş ortamlarında karşılaştıkları pozitif duygusal olaylar, işlerine, çalışma arkadaşlarına ve üstlerine karşı olumlu duygular beslemelerine ve dolayısıyla olumlu davranışlar sergilemelerine olanak sağlamaktadır. Aksi biçimde, karşılaştıkları negatif duygusal olaylar ise çalışanların işten ayrılma niyeti gibi olumsuz tutumlar geliştirmelerine sebep olmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi konu alan araştırmalarda, ilişkinin kuvvetinin ve yönünün duygusal emeğin alt boyutlarına göre değişiklik gösterdiği ifade edilmektedir. Yüzeysel rol yapma işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunurken; derinden rol yapma ile negatif bir ilişki bulunmaktadır (Pala ve Tepeci, 2009:118; Rathi vd., 2013:284 – 285; Chau vd., 2009:1158).

Hastane çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada yüzeysel davranışın işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği ifade edilmektedir (Çelik ve Yıldız, 2016:737).

Otel çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada, yüzeysel rol yapma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunurken, derinden rol yapma ile işten

ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ortaya konulmaktadır (Yürür ve Ünlü, 2011:82).

Yapılan başka bir çalışmada ise duygusal emeğin boyutlarından olan yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi davranışın, işten ayrılma niyeti ile aralarında anlamlı ilişkiler tespit edildiği ifade edilmektedir (Güzel vd., 2013:119).

3.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyeti örgütler açısından birçok olumsuz sonuca neden olmaktadır. Çalışanların örgütle ilgili beklentileri ile örgütün sunduğu olanakların birbiriyle örtüşmemesi sonucunda işten ayrılma niyeti; işten ayrılma niyetiyle birlikte ise, performans düşüklüğü, işe devamsızlık, sosyal kaytarma, düşük bağlılık ve hatta hırsızlığa varan davranışlar görülebilmektedir. Bütün bunların sonucunda işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışına dönüşebilmektedir (Christian ve Ellis, 2014:193 - 194). Bu durum ise yüksek iş gücü devir oranını beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla yetmişmiş işgücünün kaçış davranışı sergilemesi, örgütlere yüksek maliyetler yükleyebilmekte ve örgütleri varlıklarını sürdürmeleri hususunda güç durumlarla karşı karşıya bırakmaktadır.

3.5.1. İşten Ayrılma Niyetinin Olumsuz Sonuçları

İşten ayrılma davranışının örgüte, çalışanlara ve örgütte kalan çalışanlara yüklediği nitel ve nicel maliyetler ile birtakım olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu maliyetler ve olumsuz etkilerin sonuçları aşağıda sıralanmaktadır (Mobley, 1982:113 – 114; Sanderson, 2003:45 – 47; Tracey ve Hinkin, 2010:738 - 740):

Örgütlere Yüklelediği Maliyetler ve Olumsuz Sonuçlar:

- Çalışanları seçme, işe alma ve yerleştirme maliyeti,
- Yeni işe alınan çalışanları eğitme maliyeti,
- Yeni işe alınan çalışanların işi öğrenme sürecinde örgüte katkısının düşük olduğu dönemde (tam kapasiteyle çalışılmadığı dönem) ödenen maaş ve ücretler,
- İşe yeni alınan çalışanların tam kapasiteyle çalışmaya başlayana kadarki dönemde, açığı örtmek için diğer çalışanların fazla mesai karşılığı aldığı ücretlerin maliyeti,

- Oryantasyon sürecinde ortaya çıkabilecek israf, hasar ve kazalardan kaynaklanan maliyetler,
- Eski çalışanın işten ayrılması ile yeni çalışanın örgüte dâhil olması arasında geçen sürede meydana gelen üretim kaybının maliyeti,
- Çalışanların departmanlarındaki negatif aktiviteleri ve olumsuz, yıkıcı davranışlarının maliyeti,
- İşe yeni alınan çalışanların eğitim döneminde ekipmanlardan tümüyle faydalanılmasından kaynaklanan kaybın maliyeti,
- Çalışanların işe ve örgüte bağlılıklarındaki azalmanın üretimde meydana getireceği düşüşün maliyeti,
- Örgüt için önemli bir çalışanın işten ayrılmasının, örgütün diğer çalışanlarında yaratacağı motivasyon kaybının maliyeti.

Örgütten Ayrılan Çalışanlara Yüklediği Maliyetler ve Olumsuz Sonuçlar:

- Çalışanların işlerinden ayrılmadan önce edindikleri itibarı yitirmeleri,
- İşten ayrılan çalışanların aile yaşantılarının ve sosyal hayatlarının olumsuz biçimde etkilenmesi,
- Çalışanların işlerinden ayrıldıktan sonra görev yapacakları yeni örgütlerin beklentilerini karşılamamaları sonucunda hayal kırıklığına uğramaları,
- Çalışanların örgütten ayrılma ve iş değiştirme sonucu yaşadıkları stres,
- Çalışanların işten ayrılma ve yeni işe girmeleri arasındaki sürede yaşayacakları gelir kaybı,
- Çalışanların kariyerlerinde planladıkları rotada ilerleyememe riskleri,
- İş değiştirmenin çalışanlara yükleyebileceği giderler (Yol masrafları, taşınma maliyetleri vb. giderler).

Örgütte Kalan Diğer Çalışanlara Yüklediği Maliyetler ve Olumsuz Sonuçlar:

- Örgüt içi iletişimin ve sosyal hayatın olumsuz biçimde etkilenmesi,
- Örgüt ve çalışanlar açısından değerli olan çalışma arkadaşlarının işten ayrılmasıyla yaşanabilecek sinerji kaybı,
- İşe bağlılık ve iş tatmininin azalması,

- İşten ayrılan çalışanın yerine istihdam edilecek kişinin işe başlayana kadar geçecek sürede oluşacak iş yükü.

Örgütlerin birincil önceliği varlıklarını sürdürmektir. Günümüzde varlıklarını sürdürmek ise ancak rekabet üstünlüğü sağlamakla hatta sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kurmakla mümkün olmaktadır. Bu sebeple, çalışanların işten ayrılma davranışları örgütlere büyük maliyetler yüklemektedir. Zira işten ayrılan çalışanların örgüte yüklediği maliyetlerin yanında, bu çalışanların rakip örgütlere katılmaları bilgi, kabiliyet ve tecrübe aktarımı sonucunda rekabet piyasasındaki diğer işletmelerle aradaki makası açmaktadır (Stovel ve Bontis, 2002:306 – 308).

İşten ayrılma niyetinin önemli sonuçlarından bir diğeri de bilgi aşınması (knowledge depreciation) olarak tanımlanmaktadır. Eksilen işgücüyle birlikte örgütün sahip olduğu beşeri sermayenin yanında bilgi de eksilmekte, bu durum da örgütsel performansa, üretkenliğe, hizmet kalitesine, müşteri tatminine, bireysel yaratıcılığa, bağlılığa ve örgütün stratejik planlarına olumsuz biçimde etki etmektedir (Yang, 2008:433).

3.5.2. İşten Ayrılma Niyetinin Olumlu Sonuçları

İşten ayrılma davranışının örgütlere, örgütten ayrılan çalışanlara ve örgütte çalışmaya devam eden diğer çalışanlara yukarıda bahsi geçen olumsuz etkilerinin yanında olumlu etkileri de bulunmaktadır. Bu etkilerin sonuçları aşağıda sıralanmaktadır (Özyer, 2010:62 – 63):

Örgütler İçin Olumlu Sonuçlar:

- Örgütün düşük performans gösteren çalışanlardan kurtulması
- Örgüte yeni istihdam edilecek çalışanlar vasıtasıyla farklı tecrübe ve bilginin örgüte girmesinin sağlanması
- Örgütün, hedef ve stratejilerinde değişikliğe gitmesi
- Örgütün çalışanları arasında yeni bir sinerji oluşması ve hareketliliğin artması
- Örgütte kalan çalışanların tatmininin artması
- Örgütteki üretkenlik karşıtı iş davranışlarında azalma sağlanması
- Örgütten ayrılan çalışanların örgütün maliyetlerini düşürmesi

Örgütten Ayrılan Çalışanlar İçin Olumlu Sonuçlar:

- Çalışanların yeni bir çevreyle buluşmaları sonucu farklı olanaklara sahip olmaları
- Maddi imkânlarda iyileşme sağlanması
- Çalışanların kariyer gelişim hedeflerini olumlu yönde farklılaştırma imkânlarına sahip olmaları
- Çalışanların daha iyi örgüt – birey uyumu yakalama olanağına sahip olmaları

Örgütte Kalan Diğer Çalışanlar İçin Olumlu Sonuçları:

- Çalışanların iş tatminlerinin artması
- Çalışanlar arasında bağlılığın ve birlikteliğin artması
- Örgüt içi hareketliliğin artması

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde demografik özellikler (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, vb.) ile örgütsel faktörlerin (bağlılık, iş tatmini, terfi olanakları, vb.) işten ayrılma niyeti ve/veya davranışının belirleyicileri olduğu görülmektedir (Blau ve Boal, 1987:296).

Yukarıda bahsedilen olumlu ve olumsuz sonuçları fayda tabanlı bir yaklaşımla ele almak, konunun daha derinlemesine anlaşılabilmesine, öngörüleme yapılabilmesine ve böylece sürecin hem çalışanlar hem de örgütler tarafından daha iyi yönetilebilmesine katkıda bulunmaktadır (Mobley, 1982:124).

3.6. İşten Ayrılma Niyetinin Etkilerinin Örgütler Tarafından Önlenmesi

İşten ayrılma niyetinin örgütler açısından olumlu ve olumsuz birçok sonucu bulunmaktadır. Bunların da büyük çoğunluğu olumsuz sonuçlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla işten ayrılma niyetinin önlenmesi örgütler için önem arz etmektedir. Yapılan bazı araştırmalar ise, işten ayrılma niyetinin olumlu sonuçlarını göz önünde bulundurarak, belirli düzeydeki işgücü devir oranının gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (Christian ve Ellis, 202:2014). Dolayısıyla işten ayrılma niyetinin ve işgücü devir oranının optimum düzeyde azaltılması, örgütlerin yüksek fayda elde etmelerine olanak tanıyabilmektedir (Sharma, 2016:12).

Çalışanlar örgütlerin en önemli kaynağıdır. Bundan dolayı örgütlerin başarılarının, uygun tedbirler alarak, performansı yüksek, yetenekli çalışanların örgütte kalmalarını sağlama becerilerine bağlı olduğu ifade edilmektedir (Michael vd., 2016:36).

İşten ayrılma davranışı, planlanmış bir davranış olarak nitelendirilmektedir ve karşılaşılan her bir eylem, işgücü devir oranını arttırmaktadır. Bu oran ve oranın artışına sebep olan etmenlerin iyi bir biçimde analiz edilerek, düşürülmesine yönelik önlemler alınması gerekmektedir (Çakır, 2001:150).

İşten ayrılma niyetinin önlenmesine veya azaltılmasına yönelik atılması gereken adımlar aşağıda sıralanmaktadır (Sanderson, 2003:46 – 47; Polat ve Meydan, 2010:153 - 154);

- Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ve tatmin seviyeleri yüksek tutulmalıdır.
- İşe alım sürecinde örgüte dahil olacak adaylar iyi değerlendirilmeli, çalışacakları iş ve pozisyonlar, işin gerektirdiği yetenek ve davranışlar açıkça tanımlanmalıdır.
- Çalışanlara kendilerini geliştirme ve terfi imkanları sunulmalıdır.
- Örgüt içerisinde takım çalışması teşvik edilmeli ve bunun için gerekli destek sağlanmalıdır.
- Vizyonlarını etkili bir biçimde paylaşan, çalışanlarıyla sürekli etkileşim içerisinde bulunarak, çalışanlarına saygı duyup onlara güven aşılayan dönüştürücü ve karizmatik liderlik tarzları uygulanmalıdır.
- Çalışanları motive edici uygulama ve etkinliklerin sayıları arttırılmalıdır.
- Örgütün kimliği cazip ve çekici hale getirilmelidir.
- Örgütün güvenilirliği arttırılmalıdır.
- Ödüllendirme yeterli ve kişiye yönelik olmalıdır.

Bunların yanında işten ayrılma niyetinin önüne geçmek adına örgütlerin yönetim biçimlerini gözden geçirmeleri, ücret dağılımına özen göstermeleri, örgüt içi adaleti ve eşitliği sağlamaları gerekmektedir. Yaratıcı bir örgütsel iklim ve örgüt kültürü de işten ayrılma niyetini önleyen önemli etkenler olarak nitelendirilmektedir. Çalışanların fikirlerinin desteklendiği, yaratıcı düşüncelerin ve risk almanın cesaretlendirildiği,

işbirliğine dayalı ve katılımcı bir örgüt iklimi, çalışanların iş tatmini ve bağlılık düzeylerini arttırmakta, işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Çekmecelioğlu, 2007:94).

3.7. İşe Bağlılık – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Literatür

Çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşmasına sebep olan etmenlere literatürde detaylı biçimde değinilmiştir. Bu nedenler derinlemesine araştırıldığında ise bağlılığın, iş tatmininin ve tükenmişliğin işten ayrılma niyetinin önemli yordayıcıları olduğu belirlenmiştir (Camp, 1993:280; Sjöberg ve Sverke, 2000:249 – 250; Arı vd., 2010:144).

Literatür incelendiğinde işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda genellikle işe bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Vandenberg ve Lance, 1992:156 – 157; Çakar ve Ceylan, 2005:57).

Blau ve Boal (1987) yapmış oldukları çalışmada işe bağlılık seviyeleri yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu belirtmişlerdir. Yüksek işe bağlılık düzeyine sahip çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğunu ve dolayısıyla işten ayrılma niyetinde olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Arı ve diğerleri (2010:154) Ankara’da hizmet veren 26 yatırım kurumunda görev yapan 80 yatırım uzmanı üzerinde yaptıkları çalışmada işe bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Çakar ve Ceylan (2005:60), 84 kamu kurumu ve özel sektör çalışanı üzerine yaptıkları araştırmada işe bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Camp (1993) çalışan bağlılığının işten ayrılma niyetine etkilerini incelediği çalışmasında işe bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü güçlü bir ilişkinin bulunduğunu belirtmiştir. Literatür incelendiğinde işe bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında genel olarak negatif yönlü ilişkilerin bulunduğu çalışmalara rastlanmaktadır.

BÖLÜM 4

DUYGUSAL EMEK

4.1. Duygusal Emek Kavramı ve Tanımı

İnsan sosyal bir varlıktır. Hayatının başlangıcından sonuna kadar diğer insanlarla birlikte yaşamak ve onlarla bir şeyler paylaşmak zorundadır. Yaşam standartlarını yukarıya çıkartmak ve hayatını kolaylaştırmak için sosyal hayata dâhil olmak zorundadır

Duygu olgusu, 19. yüzyılın başlarından itibaren önemli, araştırılan, üzerinde çalışılan ve kendi içinde farklı görüşler barındıran bir kavram olmuştur. Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde duyguların örgütler için önemi, gösterim biçimleri, çalışma yaşamı ve bireyin örgüt içindeki performansına etkisi literatürde sıklıkla tartışılmaya başlanmıştır (Dursun vd., 2014:13). Duygu, bir duruma, bir kişiye veya herhangi bir şeye karşı gösterilen yoğun hislerin tümü olarak adlandırılmaktadır (Akçay ve Çoruk, 2012:81 - 82). Bir başka tanıma göre duygu, bilişsel ve fiziksel unsurlara sahip olan ve davranışları etkileyen güçlü hisler olarak ifade edilmektedir (Can vd., 2015:96). Duygular, çalışma yaşamında karar verme süreçlerine rasyonel anlayıştan uzak biçimde uzun yıllar dâhil edilmemiş, dikkate alınmamıştır. Klasik yönetim yaklaşımının benimsendiği dönemlerde, bilimsel yönetim yaklaşımının öncülerinden Frederick Winslow Taylor, minimum zamanda maksimum çıktı elde etme ve çalışanlardan maksimum fayda sağlama düşüncesini benimsemiştir. İnsanları fiziksel bir meta, makinenin bir parçası olarak görmüş, psikolojik yönlerini göz ardı etmiştir (Man ve Öz, 2009: 76).

Taylor'dan sonra yapılan çalışmalar Taylor'un görüşlerine karşın, çalışanların meta olmadığını, aksine sosyal varlıklar olduğunu ve psikolojik yönlerinin bulunduğunu göz önüne sermiştir. 20. yüzyılın ilk çeyreğinde yapılan Hawthorne araştırmalarıyla Taylor'un savunduğu ekonomik insan modelinin yerini sosyal insan modelinin almasıyla, örgütlerdeki çalışanların duyguları önemli ve değerli bir hal almaya başlamış, örgütler çalışanların psikolojilerine ve duygularına daha çok eğilmeye başlamıştır (Man ve Öz, 2009:76).

Küreselleşen dünyada örgütler, sürdürülebilir rekabet ortamına dâhil olabilmek için, yüksek motivasyonda, yüksek verimlilikte ve yenilikçi çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Kart, 2011:215;). 21. yüzyılda gelişen teknoloji bazı işleri yok ederken,

özellikle hizmet sektöründe farklı çalışma alanlarını ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerin tüketiciyle nihai olarak yüz yüze geldiği hizmet sektörünün öneminin artması, bu sektörde oldukça yüksek rekabet ortamını öngörmektedir. Dolayısıyla, kaliteli hizmet, müşteri memnuniyeti ve olumlu geri dönüşler, çalışanın performansı ve gayretiyle mümkün olmaktadır. Kuşkusuz, örgütleri insansız, insanları da duygusuz düşünmek mümkün değildir. İnsanların bulunduğu her ortamda ve yaşadıkları her durumda duyguların varlığından bahsetmek yerinde olacaktır. Öyle ki, hizmet sunan çalışanlar ancak duygularını kullanarak müşteri memnuniyetini arttırabilmekte ve kaliteli hizmet sunabilmektedirler. Örgütler de çalışanlarından bu beklenti ve istekleri en yüksek seviyede sergilemelerini beklemektedirler (Basım ve Beğenirbaş, 2012:77). Bu husus, örgütteki çalışanların hizmet alanlara yönelik harcadıkları duygusal emeği daha önemli kılmaktadır (Goodwin vd., 2011:539).

Duyguların yaşamın ve insanın önemli bir parçası olmasının yanında, örgütler ve çalışma hayatı için de önemli bir girdi olduğunu öngören ilk ve literatürdeki öncü çalışma 1983 yılında Amerikan bir sosyolog olan Arlie R. Hochschild tarafından *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* isimli kitapta değerlendirilmiştir (Sharma ve Sharma, 2014:30; Keleş ve Tuna, 2016:379; Kesen ve Akyüz, 2016:235). Terimsel olarak da literatüre, duyguların mimiklerle ve bedensel olarak açıkça gösterilerek yönetilmesi biçiminde bir ifadeyle eklenmiştir (Sharma ve Sharma, 2014:30).

İşgücünün daha fazla yönetilebilir hale getirilmesinin amaçlanması, özellikle hizmet sektöründe, duygusal emeğin belirgin bir biçimde ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Çalışanların görevlerini ifa ederken gösterdikleri duygusal emek büyük öneme sahiptir. Duygusal emekle alakalı daha önce yapılan çalışmalarda, duygusal emeğin çalışanların iyi oluşlarıyla (Hochschild, 1983; Grandey, 2000; Beğenirbaş, 2014), işten ayrılma niyetleriyle (Goodwin vd., 2011) ve performanslarıyla (Grandey, 2000) yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Örgüte ve işine karşı olumlu duygular besleyen çalışanlarda bireysel performansın yüksek, işten ayrılma niyetinin de uzak olasılık olduğu düşünülmektedir.

Hochschild (1983), duygusal emekle alakalı iki farklı yaklaşımdan bahsetmektedir. Bunlardan ilki duyguların, duygusal emeğin ücretle satın alınabilecek ve böylece değiştirilebilecek bir değer olduğu, diğeri ise çalışanlardan farklı koşullar altında

farklı duygu sergilemelerini gerektiren duygu gösterim kuralları olduğudur (Sreedevi vd., 2014:18).

Tablo 4.1’de duygusal emeğin farklı araştırmacılar tarafından yapılmış tanımları yer almaktadır.

Tablo 4.1: Duygusal Emek Tanımları

Yazar	Tanım
Hochschild (1983)	Kolayca gözlenebilen duyguların, jest, mimik ve bedensel olarak sergilenmesini yönetmektir.
Grandey (2000)	Örgütün veya bir meslek grubunun duygusal gösterim kurallarını karşılamak amacıyla çeşitli yollarla (rol yapma, bastırma, abartma, vb.) duyguları dönüştürmesidir.
Ashfort ve Humphrey (1993)	Örgütü tarafından sergilenmesi istenen duyguların müşterilere gösterilmesi davranışdır.
Morris ve Feldman (1996)	Hizmet faaliyetinin gerçekleştiği andaki iletişim esnasında, örgütün çalışanlardan sergilemelerini istedikleri duyguları gösterirken harcadığı çaba ve bu çabayı göstermeden önceki planlama sürecidir.
Kruml ve Geddes (2000)	Çalışanların duygularını bastırıp farklı duygular sergileme çabalarıdır.
Diefendorff ve Gosserand (2003)	Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için müşterilerin duygularını etkilemeye yönelik sergilenen duygusal davranışlardır.
Noon ve Blyton (2002)	İçinde duygu(lar) barındıran sözlü ya da sözsüz araçlarla hizmet sunulan tarafta farklı duyguların uyandırılması için sergilenen davranışlardır.
Steinberg ve Figart (1999)	Yüz yüze görüşme ve konuşma esnasında sergilenen duygusal bir tutumdur.
England ve Farkas (1986)	Başkalarıyla empati kurarak karşısındakini anlamaya çalışmak için sarf edilen çabadır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.2. Duygu Gösterim Kuralları

Çalışanların görevlerini gerçekleştirirken hangi duygulara sahip oldukları büyük önem arz etmektedir. Çalışanların hangi duygulara sahip olduklarından daha önemlisi, gözlemlenebilmesi sebebiyle bu duyguların ne tür davranışlara dönüştüğünün takip edilerek gereken önlemlerin alınması şeklinde ifade edilmektedir (Buckner, 2012:29).

Gösterim kuralları, sosyal kural ve normlar ile mesleki ve örgütsel kuralların bir fonksiyonudur. Toplumda iyi, kaliteli ve yerinde hizmetin nasıl olması gerektiğine dair genel ve kalıplaşmış bir kanı bulunmaktadır. Sosyal normlar farklı kültürlerde farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Kimi kültürlerde hizmet sunumu esnasında yakın ve

samimi davranışlar beklenirken, diğer bir kültürde bu tür davranışlar ciddiyetsizlik olarak algılanabilmektedir (Ashfort ve Humphrey, 1993:91 - 92). Bu durum zamana, mekâna ve kişiye göre de farklılık gösterebilmektedir. Örneğin herhangi birisi evdeyken ayağını bir yere çarptığı zaman yaşadığı ağrı için lanet okuyabilmekte, ancak aynı tepkiyi kilisede vermemektedir (Woo, 2013:44 - 45). Benzer şekilde meslek gruplarına yönelik de farklı kurallardan bahsedilebilmektedir. Bir satış temsilcisinden müşterilere karşı tolerans göstermeleri ve olumlu duygular sergilemeleri beklenirken, tahsildarlardan mesafeli ve kimi zaman olumsuz duygular sergilemeleri istenebilmektedir. Örgütsel kurallar da sosyal normlar ve mesleki kurallarla paralellik göstermektedir (Ashfort ve Humphrey, 1993:92). Bunların tümü çalışanlardan sergilemeleri beklenen davranışları yani gösterim kurallarını ifade etmektedir.

Duygu gösterim kuralları, duygusal emeğin öncüllerindendir. Bu kurallar, örgütün çalışanlardan hangi duyguları sergilemeleri gerektiğini düzenleyen kurallar olarak tanımlanmaktadır (Morris ve Feldman, 1996:988). Bu anlatım, her ne kadar Hochschild'in yaptığı çalışmalarda şekliyle ifade edilmiş olsa da araştırmacılar genellikle Ekman (1972)'ın gösterim kuralları konseptine odaklanmışlardır. Ekman'a (1972) göre duygu gösterim kuralları belirli bir durumda hangi duyguların uygun olduğu değil, bu duyguların nasıl sergilendiğini gösteren davranış standartları olarak ifade edilmektedir.

Ashfort ve Humphrey (1993), duygu gösterim kurallarının toplumsal, mesleki ve örgütsel normlardan kaynaklandığını ve bu duyguların ne zaman, nasıl gösterileceğini belirten kurallar olduğunu belirtmişlerdir. Açık gösterim kuralları, örgüt tarafından istenilen, kimi zaman örgütün misyonuyla veya sloganıyla örtüşmesi istenen, somut olarak gösterilebilen kurallar olarak tanımlanmaktadır. Örtülü görüntüleme kuralları ise, yazılı olmayan, örgütsel veya toplumsal normlar yoluyla gösterilen kurallar şeklinde ifade edilmektedir.

Duygular, olumlu – olumsuz, pozitif – negatif veya bütünleştirici – ayrıştırıcı duygular olmak üzere kategorize edilmektedir. Neşe, sevinç, tatmin, heves, gurur, keyif, vb. gibi olumlu hissedilen ve etkileşimde bireyleri bütünleştiren duygular pozitif duygulara örnek gösterilebilirken, üzüntü, öfke, nefret, hayal kırıklığı, utanç duyma,

faydasız hissetme, suçluluk, vb. olumsuz hissedilen ve etkileşimde bireyleri ayrıştıran duygular negatif duygulara örnek gösterilmektedir (Usta ve Akova, 2015:35).

Gösterim kurallarına kaynaklık eden toplumsal ve mesleki normlar, hizmet sunulurken hangi duyguların ne şekilde gösterilmesi gerektiği konusunda çalışanlara rehberlik etmektedir. Bu kurallar, kalite, nezaket, güvenilirlik, vb. gibi müşteri beklentileri doğrultusunda oluşan örgütün çalışanlarından sergilemelerini istedikleri kurallar olarak tanımlanmaktadır. Toplumsal ve mesleki normlar, örgüt yapısı, endüstri türü ve müşteri ihtiyaçlarına bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993). Becker (1960:38) duygu gösterimini, öğretmenlerin davranışlarını incelediği çalışmasında “yüz ifadesini korumak” gibi bir kavramla tanımlamaktadır.

Optimum duygu gösterim kurallarının belirlenmesi ve geliştirilmesi, müşteri memnuniyetini arttırmayı hedeflemektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:93). Duygu gösterim kuralları genellikle örgütlerin müşterilerinin yüzlerinde görmek istedikleri ifadelerin yansıması olarak tanımlanmaktadır. Hatta bu kurallar örgüt tarafından oluşturulan personel kitapçıkları veya eğitim araçlarında açıkça belirtilmektedir (Grandey, 2000:103). Ancak bu kurallar, çalışanın iş algısına bağlı olarak içinden de gelebilmekte ve örgütün belirlediği gösterim kurallarıyla farklılık gösterebilmektedir (Mann, 2004:207). Bu bağlamda örgütler, kaliteli hizmet ve yüksek müşteri memnuniyeti hedeflerini gerçekleştirmek adına iş gereksinimleri ile belirledikleri gösterim kurallarının örtüşmesini arzu etmektedir. Örgüt perspektifinden bakıldığında, çalışanların sergileyeceği olumlu gösterim kurallarının müşteri memnuniyetini arttıracığı düşünüldüğünde, olumsuz ve ayrıştırmacı gösterim kurallarının örgüte memnuniyetsiz müşteriler gibi bir çıktı şeklinde döneceği düşünülmektedir (Becker, 2010:18).

Duygu gösterim kuralları, hizmet sunumu esnasında olumsuz duyguların bastırılmasını, olumlu duyguların öne çıkartılmasını öngörmektedir. Gösterim kuralları, gerçekte hissedilmeyen duyguların taklidi olarak da nitelendirilen yüzeysel davranışla veya duyguların çalışanlar tarafından gerçekten gösterilme arzusu ve/veya hissedilme çabası olarak nitelendirilen derinden davranışla sergilenebilmektedir (Ceylan, 2017:124). Bu iki gösterim türünün yanında gösterim kurallarına Ashforth ve Humphrey (1993)’e göre çalışanın içinden gelen, kendiliğinden oluşan biçimde sergilediği davranış türü olan doğal davranış da eklenebilmektedir. Örgütün belirlediği gösterim kuralları çerçevesinde

bahsi geçen davranış türlerinin çalışanlar tarafından sürekli sergilenmesi, duyguların sürekli olarak bastırılması performans düşüklüğüyle (Mann, 2004:211), tükenmişlikle ve çeşitli sağlık sorunlarıyla sonuçlanabilmektedir (Hochschild, 1983:93).

4.3. Duygusal Emek Yaklaşımları

Barutçugil (2004), sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak isteyen örgütlerin, çalışanlarından örgüt politikalarıyla ve stratejileriyle örtüşen duygular sergilemelerini beklediklerini ifade etmektedir. Böylece hem çalışanların performansları hem de örgütün performansı hedeflenen düzeyde olmaktadır. Aksi durumda, belirlenen hedeften ve stratejiden sapılmasıyla çalışanların ve dolaylı olarak da örgütün performansı olumsuz biçimde etkilenmektedir.

Örgütlerin, çalışanlarının duygularını yönetme çabaları, duygusal emek kavramının örgütsel davranış alanında daha fazla önem kazanmasını sağlamaktadır. Duygusal emek kavramı ilk defa Arlie Russel Hochschild (1983) tarafından ortaya atılmış ve günümüze kadar yerli ve yabancı birçok araştırmacının ilgisini çeken bir konu olmuştur (Öz, 2007:2 - 3; Köse vd., 2011:465; Basım ve Beğenirbaş, 2012:78). Bu kavramla ilgili literatür incelendiğinde günümüze kadar gelen farklı yaklaşımların olduğu ve yapılan çalışmaların özellikle dört ana yaklaşım etrafında toplandığı görülmektedir:

- Hochschild’in Duygusal Emek Yaklaşımı (1983)
- Ashforth ve Humphrey’in Yaklaşımı (1993)
- Morris ve Feldman’ın Yaklaşımı (1996)
- Grandey’in Yaklaşımı (2000)

Bu yaklaşımlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

4.3.1. Hochschild’in Duygusal Emek Yaklaşımı

Duygusal emek kavramını Arlie Russel Hochschild literatüre kazandırdığı görülmektedir. Amerikalı sosyolog olan Hochschild, “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileşmesi)” isimli kitabında duygusal emeği “işin gereklerine uyum sağlayabilmek amacıyla açık bir şekilde mimik ve bedensel ifadeler oluşturarak hislerin yönetilmesi süreci” olarak tanımlamaktadır (Basım vd., 2013:1490). Hochschild (1983), duygusal

emeği “ne hissediyorum?” ve “ne hissetmeliyim”in arasında bir yerde konumlandırmaktadır.

Hochschild, bir havayolu firmasının bünyesine dâhil ettiği hostesler için verilen kurslara katılmış ve bu süreçte hosteslerin davranışlarını incelemiştir. Hosteslerin, firma tarafından belirlenen ve uymak zorunda oldukları duygu kurallarını açıklamış, bu bağlamda devamlı olarak olumlu duygular içindeymiş gibi nazikçe, gülümseyerek davranmaları gerektiğini belirtmiştir. Öyle ki, yolcuları memnun etmek, modlarını düzeltmek için, hosteslerin davranışlarının yapılmış makyajdan, üniformalarından, kaydedilmiş bir müzikten, uçağın pastel renkli huzur veren dekorundan ve gündüz içeceklerinden farklı olmaması gerektiğini, yani bu davranışın da metalaştığını vurgulamaktadır. Bu durumu şu sözlerle özetlemektedir; “Çalışanların yüzünde gülümseme vardı, fakat o gülümseme onlara ait değildi”. Burada, çalışanların müşterilerde belirli duygusal durumları yaratmak adına kendi duygularını değiştirmeleri, dizginlemeleri, dolayısıyla yönetmeleri durumuna dikkat çekilmektedir (Hochschild, 1983:4 – 7).

Hochschild, duygusal emeğin belirli bir ücret karşılığında sarf edildiğini, bundan dolayı da örgütün çalışanlardan sergilemelerini istediği duyguların bir değişim değerine sahip olduğunu belirtmiştir. Daha farklı bir ifadeyle duygusal emek harcayan insanların belirli bir ücret karşılığında duygularını yönettiğini (Wharton ve Erickson, 1993:462) ve bunu da örgütsel hedeflere ulaşmanın bir yolu olarak gördüklerini belirtmiştir (Grandey, 2000:96).

Duygusal emeği Hochschild (1983), yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma olmak üzere iki alt boyutta ele almıştır. Bu boyutlara duygu düzenleme stratejileri de denilmektedir. Bunlardan ilki olan yüzeysel rol yapma, çalışanların örgütsel duygu gösterim kuralları çerçevesinde, gerçekte hissetmedikleri duygu veya duyguları sergilemeleri, gerçekte hissettikleri duyguları sergilememeleri ya da bu duyguları bastırmaları, sergiledikleri duyguların niceliksel olarak arttırılması ya da azaltılması şeklinde tanımlanabilmektedir (Hochschild, 1983:33; Chau vd., 2009:1151). Kısacası, duyguların düzenlenerek davranışa dökülmesi olarak da ifade edilmektedir (Brotheridge ve Lee, 2003:366). Mesela çalışan, ağlamak istediği anda olumsuz bir duygu sergileyerek üzgün bir dış görünüş yansıtmamak adına bilinçli bir şekilde gülümserse, eğleniyormuş

ve mutluymuş gibi davranırsa, bu çalışan yüzeysel rol yapmış sayılmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:92 - 93).

Hochschild, yüzeysel rol yapmada gerçekte ne hissettiğimizle alakalı başkalarını kandırabileceğimizden fakat kendimizi asla kandıramayacağımızdan, diplomatların ve aktörlerin yüzeysel rol yapmada en iyi, çok küçük çocukların ise yüzeysel rol yapmada en kötü olduklarından bahsetmektedir.

Hochschild'e (1983) göre duygusal emeğin diğer alt boyutu olan derinden rol yapma ise çalışanın sergilemesi istenen duyguları gerçekte hissetmeye ve yaşamaya çalışması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanın sadece görünüşünü değil, hislerini de değiştirmeye ve deneyimlemeye çalışması olarak ifade edilmektedir (Hideg ve van Kleef, 2017:2). Derinden rol yapmada çalışanlar, kendilerinde hisleri uyandıran zihinsel değerlendirmeleri, kas tonularını, nabız hızlarını, vb. fiziksel öğeleri değiştirmek suretiyle hislerini değiştirmeye çalışmaktadırlar (Diefendorf ve Gosserand, 2003:946).

Derinden rol yapmayı Hochschild aktif ve pasif derinden rol yapma olmak üzere iki farklı boyutta ele almaktadır. Aktif derinden rol yapmada çalışan, örgütün belirlediği gösterim kurallarına aktif bir şekilde uyma çabası içerisinde. Pasif derinden rol yapmada ise örgütün çalışandan sergilemesini istediği duygular otomatik bir biçimde o anda hissedilmekte ve sergilenmektedir. Yüzeysel rol yapma dışsal davranışlara odaklanırken, derinden rol yapma içsel hislere odaklanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:93 - 94).

Çalışanların, gerçekte hissetmedikleri duyguları hissediyormuş gibi görünmeleri, hissettikleri duyguları bastırmaları ve devamlı duygularını bu şekilde yönetmeye çalışmaları duygusal uyumsuzluğa, tükenmişliğe ve strese neden olmaktadır (Grosserand, 2003:5). Duygusal uyumsuzluğa veya diğer bir tabirle duygusal çelişkiye yüzeysel rol yapma davranışı sebep olmaktadır. Çünkü yüzeysel rol yapmada çalışanlar gerçekte hissettikleri duyguları değil sadece ifadelerini değiştirmektedirler (Kaplan ve Ulutaş, 2016:165).

Duygusal emek müşterilerle birebir, karşılıklı temasın daha yoğun olduğu, çalışanların karşısındaki müşteride farklı duygusal durumlar yaratmak için kendi duygularını kullanmalarını gerektiren ve örgüte kontrol olanağı sunan işlerde, yani

genellikle de hizmet sektöründe görülmektedir (Kızanıklı ve Ünlüöner, 2016:504). Bu etkileşim Hochschild tarafından bir tiyatro ortamına benzetilmektedir. Örgüt, bir tiyatro sahnesine, çalışanlar sahnedeki tiyatro oyuncularına, sergilenen davranışlar tiyatro oyununa ve izleyiciler de müşterilere benzetilerek tasvir edilmiştir. İzleyicilerin oyundan etkilenmesi ve gösterinin sonunda salondan mutlu ve memnun ayrılmaları, oyuncuların rollerini ne kadar iyi yaptıklarıyla ilişkilendirilmektedir.

Hochschild (1983) meslek gruplarını duygusal emek gerektiren ve duygusal emek gerektirmeyen şeklinde iki gruba ayırarak kategorize etmiştir. Duygusal emek kullanmayı gerektiren bir meslekte şu üç özellik aranmalıdır:

- Çalışanlar, müşterilerle görüntülü ya da sesli iletişimde bulunmalıdır.
- Çalışanlar müşterilerin duygularını ön planda tutmalı, onların duygularını etkilemeli veya onlarda bir duygu yaratmalıdır.
- Örgüt, çalışanlarla müşteriler arasındaki etkileşimde kontrol sahibi olmalıdır.

Hochschild (1983), bahsettiği bu kriterlere göre altı ana meslek grubuna dahil 44 farklı mesleğin duygusal emek gerektirdiğini belirtmektedir:

- Profesyoneller, uzmanlar ve teknik elemanlar (avukatlar, doktorlar, akademisyenler, kütüphane çalışanları, terapistler, vb.),
- İşletmeciler ve yöneticiler,
- Satış danışmanları,
- Büro hizmeti vb. çalışanları (sekreter, yönetici asistanı, vb.),
- Hanede görevli hizmet çalışanları (temizlikçi, aşçı, bakıcı, vb.),
- Hane dışı görev yapan çalışanlar (kuaförler, garsonlar, vb.).

Yapılan bazı çalışmalarda Hochschild'in bu sınıflandırmasına dair birtakım eleştiriler yöneltilmektedir. Eleştirilerin bir kısmı, bu gruba dâhil mesleklerin her birinin ayrı duygu etkileşimi gerektirdiği ve mesleklerin de duygusal emek etkileşim seviyesine göre sıralanması gerektiğini savunurken (Gosserand, 2003:87); diğer eleştiriler ise çalışanların duygusal emek düzeylerindeki farklılıkların göz ardı edildiğini ifade etmektedir (Gosserand, 2003:6).

Duygusal emek kavramı Hochschild tarafından literatüre kazandırılmıştır. Hochschild duygusal emeğin, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma davranışlarıyla sergileneceğinden bahsetmiş ve duygusal emeğin olumsuz etkileri ve sonuçlarına odaklanmıştır. Sonraki yıllarda farklı araştırmacılar duygusal emekle alakalı değişik yaklaşımlar ortaya koyarak kavramı genişletmiş ve geliştirmişlerdir.

4.3.2. Ashforth ve Humphrey Duygusal Emek Yaklaşımı

Hochschild'in duygusal emek yaklaşımının ardından Hochschild'in yaklaşımına yakın ve fakat ek olarak yeni ve farklı bir yaklaşım ortaya koymuşlardır. Ashforth ve Humphrey duygusal emeği örgüt tarafından gösterilmesi istenen duyguların, çalışanlar tarafından sergilenmesi olarak tanımlamaktadırlar (Ashforth ve Humphrey, 1993:88). Başka bir ifadeyle, uygun duyguyu içinde barındıran davranışlar olarak ifade etmektedirler. Bu yaklaşımın Hochschild'in yaklaşımından farkları bulunmaktadır. Hochschild, davranışın öncülü olan ve davranışın altında yatan duygulara odaklanırken, Ashforth ve Humphrey doğrudan davranışın kendisine odaklanmaktadır. Yani davranışı etkileyen duygu yerine, duygunun gösterildiği ve karşı tarafa yansıtıldığı davranış ön planda olmaktadır. Çünkü dışarıdan gözlemlenebilen ve müşteriler için önemli olan kısım davranışlardır. Buna göre, çalışanların duygu gösterimlerinin ve dolayısıyla davranışlarının hizmet kalitesi üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir (Pugh, 2001:1024).

Ashforth ve Humphrey duygusal emeğin hizmet sektörü açısından daha önemli olduğundan bahsetmiş, bu durumu da dört önemli faktöre bağlamışlardır:

- Örgüt çalışanları, müşterilerle örgüt arasında köprü görevi görmekte, dolayısıyla örgütü temsil etmektedirler.
- Hizmet faaliyetleri, çalışanların müşterilerle yüz yüze veya sözlü etkileşimini gerektirmektedir. Duygusal emek gerektiren işlerin yapısı da bu ifadeye uymaktadır.
- Hizmet süreci belirsizlik içermektedir. Çalışanlarla müşteriler arasındaki ilişki değişken ve dinamik bir yapıya sahiptir.
- Hizmet sektörü faaliyetlerinin çoğunluğu soyut çıktılara sahip olduğundan, hizmetin kalitesinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi oldukça zordur.

Yukarıda bahsedilen dört faktör, çalışanların neden örgütün gösterim kurallarını uygulamaları gerektiğini ve neden duygusal emek sergilemeleri gerektiğini açıklamaktadır (Aslan ve Çaldağ, 2011:9).

Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeği bir tür izlenim yönetimi olarak açıklamaktadırlar. Bu ifadeye göre izlenim yönetimi çalışanların, başkalarının kendileri hakkındaki düşünce ve görüşlerini yönlendirme, yönetme ve değiştirme çabaları olarak tanımlanmaktadır (Aslan ve Çaldağ, 2011:9). Çalışanlar, başkalarında iyi izlenimler oluşturmak istemekte ve bundan dolayı da herkes tarafından kabul gören davranışlar sergilemektedirler. Duygusal emeğin izlenim yönetimi şeklinde açıklanmasının nedeni, müşteride olumlu izlenimler yaratmak için uygun ve genellikle olumlu duyguların kontrol edilme veya sergilenme çabası olarak ifade edilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:90). Bu çaba, Hochschild'in (1983) yaklaşımına paralel biçimde duygusal emek davranışları olarak gösterilmektedir. Yani çalışanların kendilerinden sergilemeleri beklenen duyguları ifade etmek için yüzeysel rol yapma ya da derinden rol yapma süreçlerine girebileceklerini savunmaktadırlar.

Yüzeysel ve derinden rol yapma davranışları, duyguların devamlı olarak yönetilmesini gerektirmektedir. Çalışanların duygularını ve davranış kurallarını sürekli tekrar etmeleri, bu davranışları çalışanların alışkanlık haline getirmelerine sebebiyet vereceğinden dolayı duygusal emeğin daha az emek gerektiren veya hiç emek gerektirmeyen davranışları da kapsadığı düşünülmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:94). Bundan dolayı bu davranışlara ek olarak Ashforth ve Humphrey, yüzeysel ve derinden rol yapmanın yanına üçüncü bir duygusal emek alt boyutu olarak "samimi duyguların gösterilmesi"ni eklemişlerdir. Bu yaklaşımdaki bu yeni alt boyut duygusal emeğin olumsuz etkilerinin yanında olumlu etkilerinin de olabildiğini öne sürmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:90; Saltık ve Asunakutlu, 2016:112).

Duygusal emeğin olumsuz sonuçları, çalışanların örgütün belirlediği gösterim kurallarına uymak için gerçekte hissetmedikleri duyguları yansıtmak zorunda olmaları ve bu durumun da çalışanlarda duygusal uyumsuzluk yaratması olarak gösterilebilmektedir. Ashforth ve Humphrey'e (1993) göre duygusal emeğin olumlu sonuçları da mevcuttur. Çalışanların örgütün belirlediği gösterim kurallarına kendilerine özgü davranışlar sergileyerek uymaları, duygusal emeğin olumlu sonuçlarına örnek olarak

gösterilmektedir. Davranış kurallarına uyum sağlayan çalışanlarda kendi kendini ifade etme yeteneği gelişmekte, dolayısıyla çalışanların yeterlilik duyguları ve performansları artmaktadır.

Ashforth ve Humphrey duygusal emek teorisine, Hochschild'den farklı olarak, iki önemli katkıda bulunmuşlardır. Bunlardan ilki, duygusal emeği gözlemlenebilen davranışlara bağlı kalarak açıklamaya çalışmaları, diğeri ise çalışanlardan sergilemeleri istenen samimi davranışların gözlemlenebilmesi için çalışanların örgütün belirlediği duygu gösterim kuralları ile ne derecede uyum gösterdiğinin anlaşılması gerektiğini savunmaları şeklinde ifade edilmektedir (Aslan ve Çaldağ, 2010:10 – 12). Çalışanlar, örgütün belirlediği duygu gösterim kurallarıyla ne kadar özdeşleşirse o derecede samimi olabilmektedirler. Çünkü bu kurallara isteyerek, hissederek ve oldukları gibi davranarak uyum sağlamaktadırlar. Çalışanlar ne kadar oldukları gibi, kendileri gibi davranırlarsa, duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri o kadar azalmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:97 – 98).

Ashforth ve Humphrey duygusal emek yaklaşımında bazı eksik ve belirsiz kısımlar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, duygusal emeğin gözlemlenebilen davranışlar olduğunu savunmalarına rağmen bu davranışların ne şekilde ölçülebileceğini gösteren bir model oluşturmamış olmalarıdır. Ashforth ve Humphrey (1993) sadece gerçek davranışların gözlemlenebilme kalitesine odaklanmışlardır. Fakat bu “gerçekliğin” de ne şekilde gözlenebileceğini ve anlaşılabilceğini açıklamamışlardır. İkincisi ise, duygusal emeğin üç alt boyutu olan yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi davranışla ilişkili olan etkinlik, öz saygı ve kendini ifade etme gibi değişkenleri test etmek için bir çalışma yürütmemiş olmaları dolayısıyla ileri sürdükleri yaklaşımların ve sonuçlarının doğru olup olmadığı, gerçekleşip gerçekleşmeyeceği hakkında fikir vermemiş olmalarıdır. Bu durum, diğer araştırmacıların kendi çalışmalarında bu yaklaşımdan ve bu yaklaşımın sonuçlarından faydalanmalarını güçleştirmektedir (Öz, 2007:10).

4.3.3.Morris ve Feldman Duygusal Emek Yaklaşımı (1996)

Morris ve Feldman (1996), duygusal emeği “kişilerarası etkileşim sürecinde örgütün sergilenmesini arzu ettiği duyguları göstermede sarf edilen çaba, planlama ve kontrol” şeklinde tanımlamışlardır. Buna göre çalışanlar, örgütün sergilemesini istediği

duyguyu gerçekte hissediyor olsalar dahi bu hislerin hangi davranışlara dönüşüp karşı tarafa yansıtacağı çalışanların kendi kararıyla değil duygu gösterim kurallarıyla belirlenmekte ve bu şekilde aslında duygusal emek sarf edilmektedir (Morris ve Feldman, 1996:987; Öz, 2007:10; Beğenirbaş ve Meydan, 2012:164 – 165; Polatçı ve Özyer, 2015:133;).

Morris ve Feldman, duygusal emek literatürüne farklı yaklaşımlar getirmiş ve önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımını büyük oranda benimseyen Morris ve Feldman duygusal emekte çaba kavramına odaklanmışlardır. Ancak Ashforth ve Humphrey'in aksine çalışanların gerçekte hissettiği duygular ile örgütün duygu sergileme kuralları arasında uyumsuzluğun olmadığı zamanlarda dahi, gerçekte hissedilen duygunun örgütün sergilenmesini istediği biçimde ifade edilmesini sağlamak amacıyla belirli miktarda çabaya gereksinim duyulduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların, ister yüzeysel rol yaptıkları, ister derinden rol yaptıkları isterlerse de samimi duygularını sergiledikleri her türlü duygusal emek davranışında çaba göstermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir (Güngör, 2009:170).

Morris ve Feldman'ın (1996) bu yaklaşımı önceki iki yaklaşımdan farklı olarak, duygusal emeğe etki eden bireysel ve örgütsel faktörler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Duygusal emeği yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi davranış türleri biçiminde incelemek yerine duygusal emeğin sürecine ilişkin boyutlarla ele almışlardır. Duygusal emek düzeyinin durumsallık gösterebileceğini ve bu durumsal faktörlere göre farklılık göstereceğini ileri sürmüşlerdir. Bu farklılık yaratan öğeleri de “Duygusal Emek Boyutları” olarak ele almışlardır. Buna göre duygusal emeğin dört boyutu olduğunu ifade etmişlerdir (Morris ve Feldman, 1996:987). Bu boyutlar aşağıda sıralanarak detaylandırılmaktadır:

- Duygusal Davranış Gösterim Sıklığı
- Davranış Kurallarına Gösterilen Dikkat
- Sergilenmesi Gereken Duyguların Çeşitliliği
- Duygusal Uyumsuzluk (Çelişki)

4.3.3.1. Duygusal Davranış Gösterim Sıklığı

Çalışanların, örgütün kendilerinden sergilemelerini istediği duyguları ne sıklıkta sergilemek durumunda oldukları ile ilişkilendirilmiştir. Çalışanlar müşterilerle ne kadar sık etkileşimde bulunurlarsa, sergilemek zorunda oldukları örgütsel gösterim kurallarının sayısı da o kadar artmaktadır. Duygusal emek gösterim sıklığı mesleklere göre değişiklik gösterebilmektedir. Mesela bir sağlık çalışanı bir gün içerisinde yirmi hastayla etkileşimde bulunabilmekteyken, bir garson yüz müşteriyle etkileşimde bulunabilmektedir (Güngör, 2009:171). Dolayısıyla çalışanlar bu kurallara daha fazla uymak zorunda kalmakta, bunun sonucunda ise daha fazla duygusal emek harcamak zorunda kalmaktadırlar.

Duygusal emeğin sadece duygusal davranış gösterim sıklığı açısından ele alınması, duyguların yönetilmesi ve sergilenmesi noktasında gereken planlama, kontrol ve tecrübe düzeyini anlamada yetersiz kalabilmektedir. Bundan dolayı duygusal emeğin diğer üç boyutu da göz önüne alınmalıdır (Morris ve Feldman, 1996:989).

4.3.3.2. Davranış Kurallarına Gösterilen Dikkat

Çalışanların işin gerektirdiği gösterim kurallarını sergilerken gösterdiği dikkat seviyesi olarak tanımlanmaktadır. Dikkat gerektiren işler, daha fazla fiziksel ve psikolojik çabaya ihtiyaç duyduğu için sarf edilen duygusal emek de fazla olmaktadır. Örgütün sergilenmesini istediği duyguları göstermek için ihtiyaç duyulan dikkat, duyguların derinliğiyle ve sergileneceği süreyle yakından ilgilidir. Çünkü bir duygu ne derece uzun süreyle ve yoğun ifade edilirse çalışanların duygularını yönetmeleri için harcayacakları dikkat o derecede artabilmektedir (Morris ve Feldman, 1996:989 – 990). Örneğin, müşterilerle daha kısa sürelerle etkileşimde bulunan çalışanların sadece belirli davranışları sergiledikleri ve çerçevelendirilmiş duygu gösterimlerinde bulundukları tespit edilmiştir. Bu çalışanların müşteriye göstereceği hafif bir tebessüm veya müşteriye edeceği bir teşekkür kısa süreli bir duygu gösterimi olarak belirtilmektedir. Müşteri etkileşiminin kısa olması duygu gösterim süresinin de kısa olacağı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla çalışanların sarf edeceği duygusal emek de daha az olmaktadır. Etkileşim süresinin daha uzun olduğu durumlarda çalışanlar duygu gösterimi için daha fazla çaba harcamak zorundadırlar. Çünkü etkileşim süresi uzadıkça çalışanlar belirlenmiş,

tanımlanmış ve senaryolaştırılmış duyguların dışına çıkmak durumunda kalmaktadırlar. Çalışanlar uzayan bu süre içerisinde gerçekte hissettikleri duyguları bastırmakta zorlanabilmekte ve örgütün belirlediği duygu gösterim kurallarını ihlal edebilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar daha fazla duygusal emek sarf etmektedirler ve sonucunda iş stresi veya tükenmişlik durumlarıyla karşı karşıya kalabilmektedirler (Sutton ve Rafaeli, 1988:477).

Duygu gösteriminin yoğunluğu ise örgütün sergilenmesini istediği duyguların ne derece güçlü olduğu veya ne kadar büyüklükte yaşandığı anlamına gelmektedir. Duygu gösteriminin yoğunluğu meslek gruplarına göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin bir tahsildardan aceleci ve sert tavırlar sergilemesi beklenirken, bir kâtibin de kibarca teşekkür etmesi beklenebilmektedir. Dolayısıyla bu iki farklı meslek grubunun duygu gösterim yoğunluğunun birbirinden farklı olduğu açıkça görülmektedir (Morris ve Feldman, 1996:990). Duygu gösteriminin süresi ile duygu gösteriminin yoğunluğu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Güngör, 2009:172).

4.3.3.3. Sergilenmesi Gereken Duyguların Çeşitliliği

Gösterilmesi gereken duyguların farklılığı olarak ifade edilmektedir. Gösterilmesi gereken duyguların sayısı ne kadar fazlaysa ihtiyaç duyulan duygusal emek o kadar fazla olmaktadır. Çeşitliliği artan duygu gösterim kurallarına uyum sağlamak isteyen çalışanlar daha fazla çaba harcamaktadırlar. Wharton ve Erickson (1993) sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliğini bütünleştirici duygular, farklılaştırıcı duygular ve maskeleyici duygular şeklinde sınıflandırmaktadırlar.

Bütünleştirici duygular çalışanlar ile müşteriler arasındaki etkileşimde güçlü bağlar kurmalarını, birbirleri hakkında olumlu düşünceler beslemelerini sağlamaktadır. Farklılaştırıcı duygular öfkeyle, düşmanca bir yaklaşımla ve kızgınlıkla müşteriye bastırmaya ve yatıştırmaya sebep olmaktadır. Maskeleyici duygular ise çalışanların statülerini ve otoritelerini korumayı amaçlamaktadır (Wharton ve Erickson, 1993:463 – 464).

Sergilenmesi beklenen duygular meslek gruplarına göre de farklılık gösterebilmektedir. Örneğin ön ofis çalışanlarının müşterilere karşı olumlu duygular

sergilemeleri beklenirken, tahsildarlardan olumsuz duygular ve sağlık çalışanlarından veya yargıçlardan ise nötr duygular sergilemeleri beklenmektedir (Grandey, 2000:102).

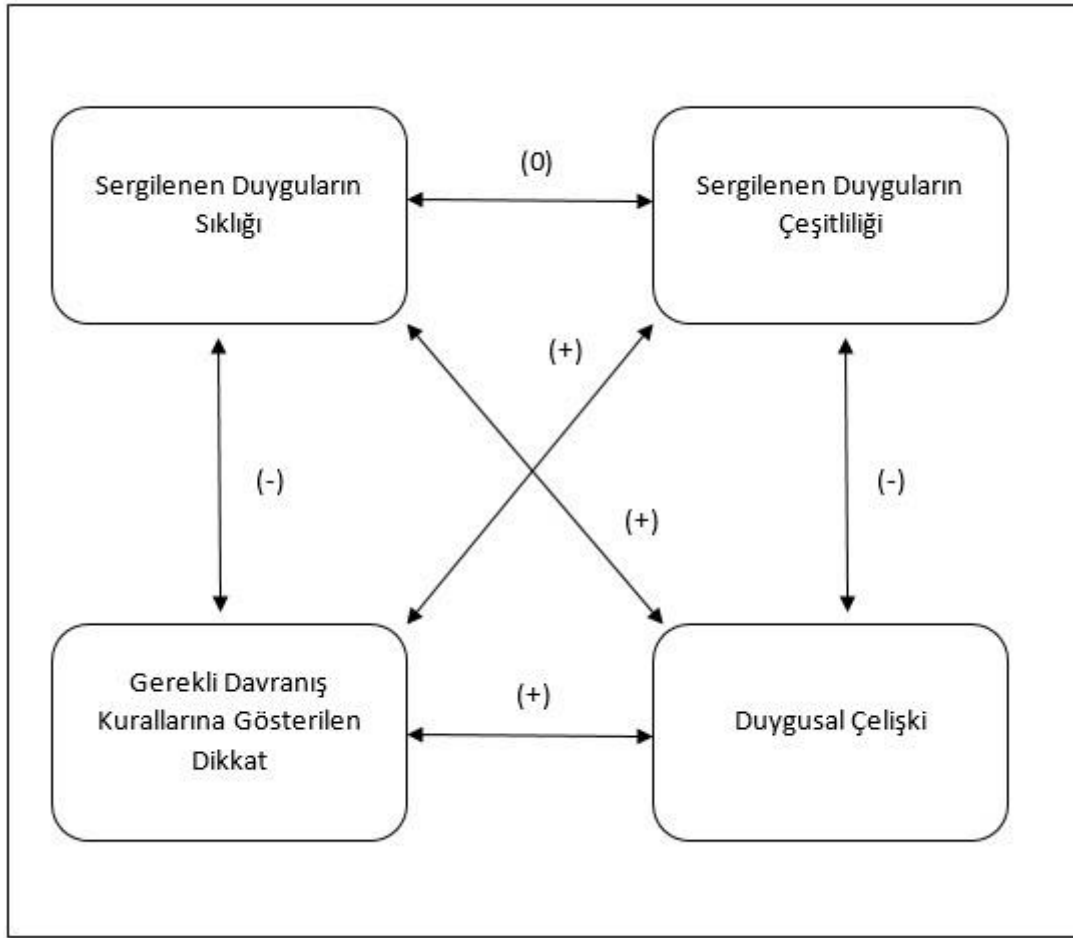
Çalışanların sahip oldukları, yerine getirmeleri gereken görevlerin çeşitliliği ne kadar fazlaysa iş yerinde sergilemesi gereken duygu çeşitliliği de o kadar fazla olmaktadır (Morris ve Feldman, 1996:991 - 992).

4.3.3.4. Duygusal Uyumsuzluk

Çalışanların gerçekte hissettiği duygularla, örgüt tarafından sergilenmesi istenen duyguların birbirinden farklı olması sonucu yaşanan durum olarak ifade edilmektedir (Middleton, 1989:199). Duygusal uyumsuzluk, Morris ve Feldman (1996) tarafından duygusal emeğin bir boyutu olarak kabul edilirken, bazı araştırmacılar tarafından duygusal emeğin bir sonucu olarak kabul edilmektedir (Aslan ve Çaldağ, 2011:15).

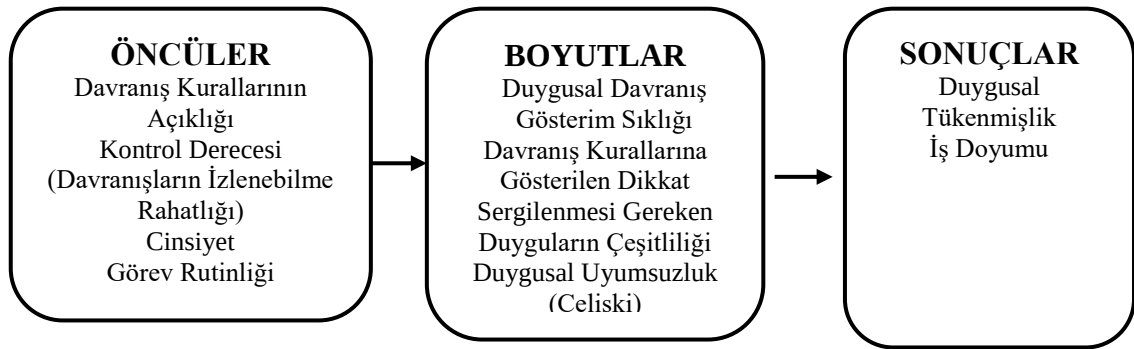
Duygusal uyumsuzluğun gözlemlendiği durumlarda çalışanlar gerçekte hissettikleri duygularla örtüşmeyen duygular sergilediklerinden dolayı daha fazla duygusal emek sarf etmektedirler (Wharton, 1999:161). Çalışanların gerçekte hissettiği duygular ile örgütün sergilenmesini arzu ettiği duygular birbiriyle ne kadar uyuyorsa harcanan çaba o kadar az olmaktadır. Örneğin mesleğini, çalıştığı kurumu ve öğrencilerini çok seven bir öğretmen daha az duygusal emek harcarken, herhangi bir yakınına yeni kaybetmiş bir çağrı merkezi çalışanı müşterilere olumlu ve hatta nötr duygular sergilemeye çalışırken daha fazla duygusal emek harcamaktadır (Morris ve Feldman, 1996:992; Güngör, 2009:174).

Morris ve Feldman (1996) duygusal emeği dört boyutta incelemişlerdir. Şekil 4.1’de bu boyutlar arasındaki ilişkiler gösterilmektedir. Şekilde görüldüğü üzere duygusal davranış gösterim sıklığıyla davranış kurallarına gösterilen dikkat arasında negatif yönlü, aynı şekilde sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ile duygusal uyumsuzluk arasında da negatif yönlü ilişki olduğu belirtilmektedir. Duygusal davranış gösterim sıklığıyla duygusal uyumsuzluk arasında pozitif yönlü, sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ile davranış kurallarına gösterilen dikkat arasında pozitif yönlü ve yine aynı şekilde davranış kurallarına gösterilen dikkat ile duygusal uyumsuzluk arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirtilmektedir. Sergilenmesi gereken duyguların sıklığı ile sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği arasında ise şekle göre anlamlı bir ilişki olmadığı belirtilmektedir.



Şekil 4.1: Morris ve Feldman Duygusal Emek Boyutları Arasındaki İlişkiler
Kaynak: Morris ve Feldman (1996)

Morris ve Feldman duygusal emeğin boyutlarını öncelleri ve ardıllarıyla gösterdikleri bir modelle belirtmişlerdir. Şekil 4.1’de gösterilen modelde duygusal emek boyutlarını bireysel ve örgütsel faktörlerle ilişkilendirilmiştir.



Şekil 4.2: Morris ve Feldman (1996) Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Morris ve Feldman (1996)

Morris ve Feldman'ın modelinde duygusal emek ile duygusal emeğin öncülleri olarak belirtilen değişkenler Şekil 4.2'de gösterilmiştir. Bu değişkenlerin aralarındaki ilişkiler incelendiğinde:

Davranış Kurallarının Açıklığı: Davranış kurallarının örgüt tarafından ne kadar açık ve anlaşılır biçimde aktarıldığı anlamına gelmektedir. Örgüt, davranış kurallarını çalışanlarına ne kadar açık bir biçimde aktarırsa, çalışanların kendi duyguları üzerindeki kontrol ve denetimleri de o oranda artmaktadır. Duyguların kontrolünün artması, örgütün sergilenmesini beklediği duyguların yansıtılma oranını arttıracaktır. Bundan dolayı davranış kurallarının açıklığı değişkeni ile duygusal emek arasında pozitif bir ilişki görülmektedir (Öz, 2007:13).

Kontrol Derecesi: Çalışanlar, duygularını sergileme hususunda yöneticiler tarafından ne kadar sık denetlenirlerse, bu denetimler karşısında duygularını kontrol etme çabalarını o kadar arttırmaktadırlar. Böylece duygusal emek de artmaktadır. Yani kontrol derecesi değişkeni ile duygusal emek arasında pozitif bir ilişki görülmektedir.

Cinsiyet: Cinsiyet değişkeni ile duygusal emek arasındaki ilişkide, kadın ve erkeklerin duygusal emek düzeylerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Kadınların duygularını gösterme eğilimlerinin erkeklerinkinden daha fazladır. Bundan dolayı da duygusal emek davranışları kadınlarda daha fazla görülmektedir (Schaubroeck ve Jones, 2000:171).

Görev Rutinliği: Yürütülen görevin sürekli kalitesi anlamına gelmektedir. Yapılan işte devamlı olarak aynı adımlar tekrarlanıyorsa o iş için rutin kavramı kullanılabilir (Aslan ve Çaldağ, 2011:17). Devamlı aynı davranışları ve davranış kalıplarını tekrarlayan çalışanlar duygularını daha fazla kontrol etmek zorunda kalmakta ve dolayısıyla daha fazla duygusal emek göstermektedirler. Görev rutinliği değişkeni ile duygusal emek arasında pozitif ilişki görülmektedir (Öz, 2007:13).

Morris ve Feldman (1996), oluşturdukları modeli bir çalışma ile test etmişlerdir. Bunun sonucunda duygusal emeğin dört boyutunun da duygusal tükenmişlikle pozitif yönde ilişkili olduğunu ve sadece duygusal uyumsuzluğun iş doyumuyla negatif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Morris ve Feldman, 1997:264; Kruml ve Geddes, 2000:180).

Sonuç olarak tüm duygusal emek boyutları artarken duygusal tükenmişlik düzeyi de artmakta, sadece duygusal uyumsuzluk artarken iş tatmini düzeyi azalmaktadır.

Bazı araştırmacılar Morris ve Feldman'ın duygusal emek yaklaşımına birtakım eleştirilerde bulunmuşlardır. Morris ve Feldman'ın bahsettiği duygusal emek boyutlarının duygusal emeği açıklamak yerine, duygusal emeğin öncülleri olarak anlaşıldığını belirtmişlerdir. Modellerinde yer alan duygusal emek boyutlarının, duygusal emeğin tanımındaki çabayı, planlamayı ve kontrolü tarif edemediğini ifade etmişlerdir. Örneğin Morris ve Feldman, davranış kurallarına gösterilen dikkat boyutunu açıklarken bu değişkenden duygusal emek davranışı olarak bahsetmişler, fakat gözlemlenebilecek veya ölçülebilecek herhangi bir davranıştan bahsetmemişlerdir.

4.3.4. Grandey Duygusal Emek Yaklaşımı (2000)

Duygusal emek hakkındaki bir başka önemli yaklaşım da Grandey (2000) tarafından geliştirilmiştir. Grandey, duygusal emek kavramının önceki yaklaşımların herhangi biriyle tam olarak açıklanamayacağını belirtmiş ve duygusal emeğin ancak bu yaklaşımların tümünün senteziyle kavramsallaştırılabileceğini ve anlaşılabilceğini ifade etmiştir (Grandey, 2000:98). Grandey daha önceki araştırmacıların yaklaşımlarında yer alan önemli kavramları kendi modeline ekleyerek yorumlamış ve duygusal emeği çalışanların duygu ve davranışlarını örgütün amaçlarına hizmet edecek biçimde

düzenleme sürecinde harcadıkları çaba olarak tanımlamıştır (Grandey, 2000:99; Saltık ve Asunakutlu, 2016:112).

Grandey'in oluşturduğu modelin özelliklerinden birisinin daha önceki duygusal emek yaklaşımlarının birleşimi niteliğinde olması, diğerinin ise oluşturduğu modele duygu ve davranışların düzenlenmesi kavramını dahil etmesi olarak ifade edilmektedir (Aslan ve Çaldağ, 2011:18).

Grandey daha önceki üç duygusal emek yaklaşımının teoriye katkısını şu şekilde özetlemektedir:

- Hochschild (1983) duygusal emeğe “müşteri etkileşimi”nin neden olduğunu söylemekte ve bu konu üzerine odaklanmaktadır. Çalışanların, müşteri etkileşimi olmadan duygusal çaba sarf etmeyeceklerini düşünmektedir.
- Ashforth ve Humphrey (1993), “gözlemlenebilen davranışlara” ve örgütün bu davranışları nasıl ölçebileceğine odaklanmışlardır. Çalışanların, sergiledikleri duygu ve davranışların, örgüt yöneticileri tarafından gözlemlendiğini anladıklarında duygusal emek sarf edeceklerini savunmaktadırlar. Çünkü duygusal emek, örgütün sergilenmesini arzu ettiği duyguların müşterilere gösterilmesi için çalışanların gösterdikleri çaba olarak tanımlanmaktadır. Bundan dolayı, gözlemlenebilen davranışlar duygusal emeğin sebebi olarak belirtilmektedir.
- Morris ve Feldman (1996) çalışanların gerçekte hissettikleri duygular ile örgütün sergilenmesini arzu ettiği duyguların farklılığı sebebiyle oluşan “duygusal uyumsuzluk” durumuna odaklanmışlardır. Duygusal uyumsuzluk bir süreç değil sonuç olduğundan dolayı anlık durumu yansıtmaktadır. Bu yüzden, çalışanlar üzerinde duygusal emeğin bıraktığı olumsuz sonuçları engellemede örgütün herhangi bir katkısının olamayacağı düşünülmektedir (Aslan ve Çaldağ, 2011:19).

Grandey'e göre duygusal emek bir süreç olarak düşünülmekte ve bu süreçteki tüm adımlar uygun bir şekilde analiz edilirse duygusal emeğin çalışanlar üzerinde yarattığı sonuçlar olumlu hale getirilebilmektedir. Bundan dolayı Grandey, psikoloji yazınında bir süreç olarak belirtilen “duygu düzenlemesi” kavramını kullanarak duygusal emeği “duygu ayarlama süreci” biçiminde ifade etmektedir (Gosserand, 2003:14).

Duygu düzenlemesi, bireylerin herhangi bir durum karşısında hangi duyguları, nerede ve nasıl yansıtmaları gerektiğiyle alakalı yaptıkları duygu ayarlamaları olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, örgütün sergilenmesini istediği gösterim kurallarına uymak için duygularını düzenlemekte ve olaylara karşı optimum tepkiler gösterebilmektedirler (Chau, 2007:28). Duygu düzenlemesi her zaman otomatik şekilde olamayabilmektedir. Bulunulan, çalışılan ortamda sergilenmesi gereken duygularda değişik yapılabileceği gibi, o an hissedilen duygularda da düzenlemeye gidilebilmektedir. Duygu düzenlemesi, duygusal emeğin tanımında yer alan duygusal davranış sergileme kurallarına uyulması bağlamında işlevsel bir süreç olarak düşünülmektedir. Duygu düzenleme süreci girdiler ve çıktılar ilişkisinde incelenmektedir. Çalışanlara çevreden gelen uyarıcılar girdiler, bahsi geçen uyarıcılara tepki olarak sergilenen duygu ve davranışlar da çıktılar olarak adlandırılmaktadır. Girdiler duyguların oluşumundan önceki süreci, çıktılar ise duyguların davranışlara dönüşmesinden sonraki süreci kapsamaktadır. Bundan dolayı duygu düzenleme süreci duyguların oluşumundan önce yapılan “öncül odaklı düzenleme” ve duyguları yaşadktan sonra yapılan “tepki odaklı düzenleme” şeklinde sınıflandırılmaktadır (Gross, 1998:274 – 282).

Öncül odaklı düzenleme, bireylerin durumlar ve olaylara etkisi ve bunlar için aldıkları önlemlere odaklanırken, tepki odaklı düzenleme önceden önlem alınamayan durum ve olaylar sonucunda sergilenen duyguların etkisine odaklanmaktadır (Öz, 2007:17).

Öncül odaklı düzenleme dört adımdan oluşmaktadır (Gross, 1998:282). Bunlar:

- Ortamı seçme,
- Ortamı değiştirme,
- Dikkat düzenlemesi,
- Bilişsel değişim aşamalarıdır.

Gross (1998) öncül odaklı düzenlemenin dört adımını şu şekilde açıklamaktadır; bireyler öncelikle hangi ortama gireceklerini (ortamı seçme) seçerler. Daha sonra seçtikleri ortamın ortaya çıkarabileceği farklı duygu durumlarında ortam üzerinde değişiklik (ortamı değiştirme) yapma yoluna giderler. Bulundukları ortama ve duruma göre hissedilmesi gereken duyguları düşünürler (dikkat düzenlemesi) ve kendilerine bir

bakış açısı oluşturlar. Birey tüm bu aşamalardan sonra hala olumsuz duygular hissediyor olabilir. Bundan dolayı birey, oluşturduğu bakış açısından farklı anlamlar çıkarıp dışsal olayları yorumlamak (bilişsel değişim) suretiyle duygularını davranışa dönüştürebilmektedir.

Ortamı Seçme: Belirli duygular oluşturacağı bilinen bireylere, yerlere veya nesnelere duygu düzenlemesi yapmak amacıyla yakınlaşmak veya bunlardan uzaklaşmak anlamına gelmektedir. Bir mağazaya giderken sürekli hoş olmayan şakalar yapan bir arkadaşla karşılaşmamak için farklı bir rota kullanmak ortamdaki uzaklaşmaya, her zaman kişinin moralini düzelterek iş arkadaşı ile fazla vakit geçirmeyi istemek ortama yakınlaşmaya örnek olarak gösterilebilmektedir (Aspinwall ve Taylor, 1997:421).

Ortamı Değiştirme: Bireylerin, duygularını istedikleri yönde düzenlemeleri için gerekli ortamı sağlamaya çabalamaları veya mevcut ortamdaki uzaklaşmaya çalışmaları olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, bir müşteri ile bir çalışan yüz yüze etkileşimde bulunurken, çalışan için sürekli negatif durumlar ve olumsuz etkileşimler ortaya çıkıyorsa çalışan, müşteri ile yüz yüze görüşmek yerine mail veya internet aracılığıyla görüşmeyi tercih edebilmektedir (Glomb vd., 2002:17 – 18).

Dikkat Düzenlemesi: Bireylerin, dikkatlerini o an oluşabilecek duygulardan uzaklaştırmak için olumlu duygular çağrıştıran durumları akıllarına getirmeleri olarak tanımlanmaktadır. Örnek olarak, çalışanın huysuz bir müşteriyle karşılaştığında kendi dikkatini farklı yöne çevirmek adına, çalışma arkadaşının bu müşteriye taktığı lakabı hatırlayarak keyfinin yerine gelmesi gösterilebilmektedir (Öz, 2007:18).

Bilişsel Değişim: Bireylerin, esas duruma ilişkin değerlendirmeleri değiştirmeleri ve bu durumları daha pozitif şekilde yorumlamaları anlamına gelmektedir. Örnek olarak ise, çalışanın kendi kendine huysuz bir müşterinin aslında iyi bir insan olduğunu ve aslında kendisinin kötü bir gün geçirdiğini söylemesi gösterilebilmektedir (Smith ve Lazarus, 1990:614 – 615).

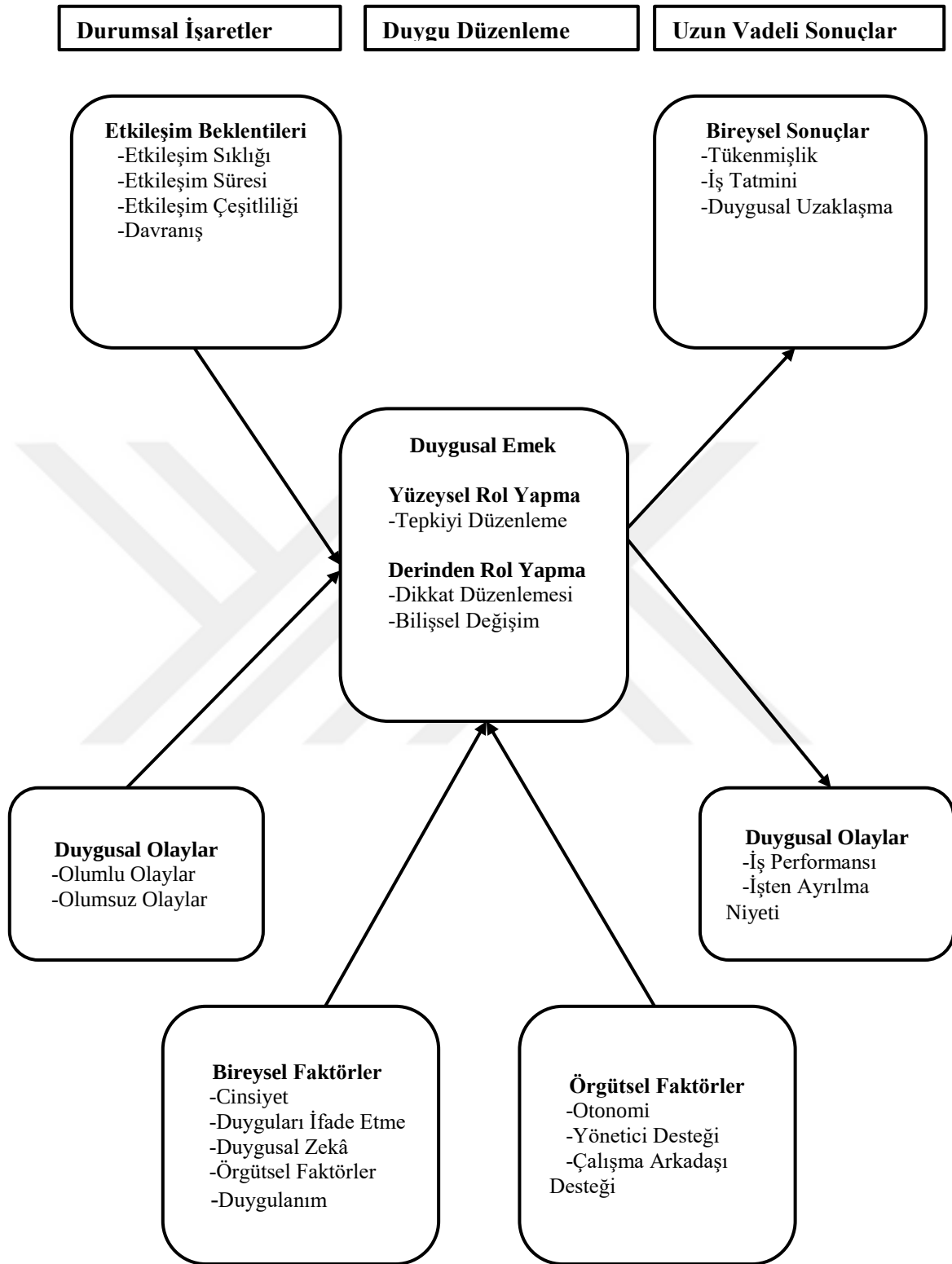
Tepki odaklı düzenleme ise, bireylerin dışarıdan gelen durumu veya tepkiyi düzenlemek yerine, kendilerinin gösterecekleri tepkiyi fiziksel ya da davranışsal olarak gizlemeleri veya bastırmaları olarak ifade edilmektedir (Grandey, 2000:99). Tepki odaklı

düzenlemede çalışanlar, gerçekte hissettiği duyguları değiştirmeyip, duygusal ifadelerini düzenlemektedirler.

Tepki odaklı düzenleme, Hochschild (1983) tarafından tanımlanan yüzeysel davranış ile benzerlik göstermektedir. Yani gerçekte hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi yansıtılması anlamına gelmektedir. Kısacası, tepki odaklı düzenleme olaylara veya durumlara müdahale değil, davranışa müdahale etmektir (Grandey, 2000:99).

Grandey duygusal emek literatürüne önemli katkılarda bulunmuştur. Yüzeysel ve derin davranış bir süreç olarak ifade etmiş ve bu davranış türlerinin aralarındaki farkları detaylandırarak açıklamaya çalışmıştır. Davranış türlerinin yüzeysel ve derin olmak üzere farklı iki davranma şekli olarak vurgulanması, duygusal emeğin yalnızca olumsuz değil, olumlu sonuçlarının da olabileceğini göstermektedir. Grandey'in duygusal emek ile duygu düzenleme sürecini birleştirmesi, duygu düzenleme stratejilerinin öğrenilmesiyle çalışanların iş sonuçlarının olumlu değişimler geçirebileceğini göstermektedir (Gosserand, 2003:12).

Grandey kendi çalışmasından önceki üç yaklaşımın değişkenlerini bir araya getirmiş ve bir duygusal emek modeli geliştirmiştir. Bu model Şekil 4.2'de gösterilmiştir



Şekil 4.3: Grandey (2000) Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Grandey (2000)

Grandey oluşturduğu duygusal emek modelinde duygusal emek davranışını etkileşim beklentileri, duygusal olaylar, bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerin etkilerini ve bunların bireysel ve örgütsel sonuçlarını incelemiştir. Duruma bağlı öncelleri müşteri etkileşim beklentileri ve duygusal olaylar olarak belirtmiştir. Müşterilerle etkileşimdeki çalışanların farklı beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlarla müşteriler arasındaki etkileşim sıklığı yapılan işlere göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, küçük bir otelde görev yapan resepsiyon görevlisinin gün içerisinde birkaç müşteriyle karşılaşma ihtimali varken, bir markette görev yapan kasiyerin gün içerisinde onlarca müşteriyle karşılaşma ihtimali bulunmaktadır. Müşterilerle etkileşimdeki bir diğer fark gösterilen duygusal emeğin süresidir. Örneğin, bir giyim mağazası çalışanı bir müşteriyle saatlerce ilgilenebilirken, bir hipermarket çalışanı her müşteriyle sadece birkaç dakika ilgilenebilmektedir. Etkileşim çeşitliliğinde ise, müşteriyle etkileşimde sergilenen duyguların ne derecede farklılık gösterdiği ifade edilmektedir. Duygu gösteriminin etkileşim beklentileri dahilinde sıklığı ve süresi, yüzeysel ve derin davranışı artırıp azaltabilmektedir.

Duygusal olaylar, modele duygusal emeğin ikinci önceli olarak dâhil edilmiştir. Çalışma ortamı sürekli duygu düzenlemesi gerektirmektedir. Herhangi bir duygusal olay, davranış sergileme kurallarıyla uyum göstermiyorsa, duygu düzenlemesi için harcanan enerji daha fazla olmaktadır. Duygu düzenlemesi gerektiren işler, çalışanlarda duygusal tükenme, bitkinlik, mutsuzluk gibi etkiler yaratabilmektedir. Bu çalışanlarda düşük iş tatmini görülmesi ihtimali yüksektir. Grandey araştırmasında duygusal emeğin bireysel sonuçlarına örnek olarak iş tatmini ve tükenmişliği göstermektedir (Grandey, 2000:96; Güngör, 2009:170).

Grandey oluşturduğu modelde duygusal emeğe etki eden bireysel ve örgütsel faktörleri de ele almıştır. Buna göre; kadınların duygu yönetimlerini erkeklerden daha iyi yaptığını ve dolayısıyla iş performanslarının olumlu yönde etkilendiğini belirtmektedir. Fakat gerçekte hissettikleri duyguları bastırmak zorunda oldukları için de strese girme ihtimallerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Sunulan hizmetin türüne göre duygusal ifadeler, duygusal emeği etkilemektedir. Olumlu duyguları daha fazla göstermeyi gerektiren işlerde olumlu duygusal ifade sahibi çalışanlar, görevlerini yerine getirirken daha az duygusal emek harcamaktadırlar. Aynı

şekilde olumsuz duyguları göstermeyi gerektiren işlerde olumsuz duygusal ifade sahibi çalışanlar da görevlerini yerine getirirken daha az duygusal emek harcamaktadırlar (Lee, 2016:1340).

Grandey duygusal zekâ ile duygusal emek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Olumlu duygulanımın mutluluk, iyimserlik ve coşku gibi kavramlarla ilişkilendirilebileceğini, olumsuz duygulanımın ise mutsuzluk, kötümserlik ve isteksizlik gibi kavramlarla ilişkilendirilebileceğini belirtmektedir. Olumlu duygulanım özelliğine haiz çalışanların, olumsuz duyguların gösterilmesinin gerektiği işlerde olumsuz duygulanım özelliğine haiz çalışanların ise olumlu duyguların gösterilmesinin gerektiği işlerde çalıştırıldıklarında duygusal uyumsuzluk yaşayabileceklerini ifade etmektedir. Hochschild hostesliğin olumlu duygular göstermeyi ve müşterilere karşı nazik olmayı gerektiren bir meslek olduğunu, tahsildarlığın ise olumsuz duygular sergilemeyi ve müşterilere karşı sert tutum sergilemeyi gerektiren bir meslek olduğunu belirtmektedir (Hochschild, 1983:139).

Otonomi, yönetici desteği ve çalışma arkadaşı desteği, Grandey'e (2000) göre iş doyumunu arttırırken, tükenmişlik düzeyini azaltmaktadır. Genel olarak bu değişkenler, karşılaşılabilecek olumsuz sonuçlarla başa çıkmada olumlu sonuçlar vermektedir.

Grandey oluşturduğu modelde duygusal emeğin örgütsel sonuçlarına da değinmektedir. Buna göre duygusal emek, iş performansını ve işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Derin davranış ile performans arasında olumlu, yüzeysel davranışla performans arasında ise olumsuz bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunun sebebinin ise derin davranışın samimi biçimde algılanması olarak belirtilmektedir. Duygu düzenlemesinin ihtiyacının fazla olduğu durumlarda çalışanlar departman değiştirme, işten ayrılma niyeti, devamsızlık gibi eğilimler göstermektedirler (Grandey, 2000:106 - 107).

Duygusal emek yaklaşımlarının (türleri, tanımları, temel boyutları ve genel özellikleri) karşılaştırmaları Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Karşılaştırmalı Duygusal Emek Yaklaşımları

Hochschild (1983)	Ashforth ve Humphrey (1993)	Morris ve Feldman (1996)	Grandey (2000)
Model Türü: Duyguları yönetilmesi tabanlı	Model Türü: Davranışların yönetilmesi tabanlı	Model Türü: Örgütsel ve bireysel faktörler tabanlı	Model Türü: Karma
Tanım : “Herkes tarafından gözlemlenebilen bedensel ve mimiksel gösterimler oluşturabilmek için hislerin yönetilmesidir.”	Tanım: “İşgörenin duygularını yönetiminden çok gözlemlenebilir davranışlar meydana getirme sürecidir.”	Tanım: “İş süreçlerinde çalışanın belirlenen bu duyguları (davranış kurallarını) sergileyebilmek için sarf ettiği çabadır.”	Tanım: “Çalışanların örgütün taleplerini yerine getirmek için duygularını düzenleme sürecinde gösterdikleri çabadır.”
Temel Boyutları: 1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma	Temel Boyutları: 1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma 3. Samimi davranış	Temel Boyutları: 1. Duygusal gösterim sıklığı 2. Gösterim kuralları için sarf edilen dikkat 3. Duyguların çeşitliliği 4. Duygusal uyumsuzluk	Temel Boyutları: 1. Yüzeysel rol yapma 2. Derinden rol yapma
Genel Özelliği: Duygusal emek örgütler için olumlu sonuçlar doğururken çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurur.	Genel Özelliği: Duygusal emek sadece davranışların yönetilmesidir, çalışanlar üzerinde olumlu ve olumsuz sonuç (duygusal çelişki) doğurabilir.	Genel Özelliği: Her türlü duygu için belli bir çaba düzeyi olmalıdır. Örgütsel ve bireysel faktörler duygusal emek için önemlidir.	Genel Özelliği: Diğer yaklaşımların tüm özelliklerini birleştirmiştir. Duygusal emeği duygu düzenleme süreci olarak görmüştür.

Kaynak: Güler, (2018:19)

4.4. Duygusal Emek Boyutları

Duygusal emek, hizmet sektöründe kalitenin artırılmasını ve kalitenin sonraki süreçlerde düzeyinin belirlenmesini sağlayan en önemli faktörlerdendir. Duygusal emeğin farklı alt boyutları bulunmaktadır. Bunlardan en çok kullanılanları:

- Yüzeysel Rol Yapma
- Derinden Rol Yapma
- Samimi Davranış

4.4.1. Yüzeysel Rol Yapma

Gerçekte hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi gösterilmesi olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2014:149). Daha açık bir ifadeyle çalışanların örgütsel duygu gösterim kuralları çerçevesinde, gerçekte hissetmedikleri duygu veya duyguları sergilemeleri, gerçekte hissettikleri duyguları sergilememeleri ya da bu duyguları bastırmaları, sergiledikleri duyguların niceliksel olarak artırılması ya da azaltılması şeklinde tanımlanabilmektedir (Hochschild, 1983:37; Ashforth ve Humphrey, 1993:92 – 93; Grandey, 2000:97; Hu ve Shi, 2015:1132). Bu davranışı başarmanın yolu ise, jest,

mimik, ses tonu gibi sözlü – sözlü olmayan ifadelerin dikkatlice kullanımından geçmektedir. Bu durum, maske takmak olarak da nitelendirilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1993:92). Yani çalışanlar, duyguları gerçekte hissetmemekte, sadece “öyleymiş gibi” davranmaktadırlar (Glomb, 2004:701).

Yüzeysel rol yapmada, çalışanlar gerçek duygularını değil, davranışlarını değiştirmektedirler. Çalışanlar bunu, örgütün sergilenmesini arzu ettiği kurallara uyup işlerinde kalıcı olmak adına yapmaktadırlar (Yang ve Chang, 2008:881).

Yüzeysel rol yapma, genellikle olumsuz duyguların bastırılıp davranışa dönüştürülmemesi veya olumlu duygular içindeymiş gibi davranılmasıyla ilgili olmaktadır. Çalışanlardan genelde müşterilere karşı olumlu duygular sergilemeleri beklenmektedir. Gerçekte kötü bir ruh hali içerisindeki bir çalışanın müşteriyle etkileşim içerisindeyken gülümsemesi, olumlu duyguları taklit etmesi ve dışarıya olumlu bir izlenim sunarak, gerçekte hissedilen olumsuz duyguları gizlemesi bu tür davranışa örnek olarak verilebilmektedir (Diefendorff vd., 2005:340).

Yüzeysel rol yapmanın genellikle kötü olduğu ve negatif gösterim algısı ile benzeştiği ifade edilmektedir (Wang vd., 2016:811). Bu durum çalışan açısından da müşteri açısından da aynı etkiyi göstermektedir. Çalışanlar, yüzeysel davranış sergilemek zorunda kaldıklarında, duygusal anlamda yorucu durumlarla karşı karşıya gelebilmektedirler (Gelderen vd., 2016: 853). Aynı zamanda çalışanların yüzeysel davranış sergilediğini anlayan müşteriler de verilen hizmetten daha az memnun kalmaktadırlar (Groth vd., 2009:961). Dolayısıyla yüzeysel rol yapma, memnuniyetsizlik ve suçluluk duygusu ile ilişkilendirilmektedir.

Hizmet sektöründe, çalışanların oldukça yüksek derecede yüzeysel davranış sergilemeleri beklenmektedir. Çalışanların yüzeysel davranış sergileme seviyelerini ölçmek için müşteri memnuniyetini ölçen uygulamalar bulunmaktadır (Schaible ve Six, 2016:16). Örneğin müşterilerden, havaalanında, benzin istasyonunda, bankada veya hastanede hizmet alırken, bir ekrandan çalışanların güler yüzlü ve içtenlikle hizmet verme derecelerini işaretlemeleri için birkaç soru içeren anketler uygulanabilmektedir.

4.4.2. Derinden Rol Yapma

Derinden rol yapma, bireyin sergilemek zorunda olduğu duyguyu bizzat hissetmeye çalışması olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:93). Daha farklı bir ifadeyle, gerçekte hissedilen duyguların sergilenmeden önce örgütün arzu ettiği biçimde bilişsel olarak değiştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Derinden rol yapmada çalışanlar, örgütün sergilenmesini istediği duyguyla kendi duygularını eşleştirmek amacıyla değiştirmektedirler (Grandey, 2000:100).

Derinden rol yapma aynı zamanda duygusal çalışma stratejisi ve derin seviye duygusal düzenleme olarak da adlandırılmaktadır. Derinlemesine davranış sergileyen çalışanlar, müşteriyle etkileşime girmeden önce gerekli duyguları özümsemekte ve tecrübe etmek için çaba sarf etmektedirler (Schmidt ve Diestel, 2014: 1453).

Derinden rol yapma ile yüzeysel rol yapma arasında farklar bulunmaktadır. Yüzeysel rol yapmada sadece davranışlar düzenlenirken, derinden rol yapmada yalnızca davranışlar değil duygular da davranış kurallarına uyumlu hale getirilmektedir. Bu durumun empatik duyarlılıkla da ilgisi vurgulanmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1993:88). Çalışanların müşterilere karşı empati kurmaları, onu zorlu ve agresif hale getiren şartları anlamaya çalışarak pozitif duygularla yaklaşmaları derin davranışa örnek olarak gösterilebilmektedir (Aslan ve Çaldağ, 2011:27).

Hochschild (1983), derinden rol yapmanın iki farklı yöntemi olduğundan bahsetmektedir. Bunlardan ilki; çalışanların kendi kendilerini sergilemeleri gereken duyguları hissetmeye zorlamalarıdır. Bu durumda çalışanlar duygularını bastırmak için çaba sarf edebilmektedirler. Tüm olumsuzluklara rağmen neşesini kaybetmeden sergilemesi gereken duyguları gerçekte de hissedip yaşamaya çalışan bireyler buna örnek olarak gösterilebilmektedir. İkinci yöntem ise; çalışanların, kendilerinden sergilemeleri beklenen duyguları hissedebilmek için daha önceden aldıkları eğitimi ya da edindikleri deneyimleri kullanmaları olarak belirtilmektedir. Hochschild (1983), hosteslere verilen eğitimleri gözlemlemiş ve hosteslere, uçağın kabinini kendi evlerinin bir odası, yolcuları da evlerine gelen misafirler olarak düşünüp buna göre davranışları gerektiğinin söylendiğini ifade etmiştir. Böylelikle bir hostesin, bir sorunla karşı karşıya kaldığında, aldığı eğitimin ve tecrübelerinin yardımıyla, evine gelen misafir gözüyle gördüğü yolcuya

olumlu ve gerektiği biçimde davranmakta zorlanmayacağını belirtmiştir. Benzer şekilde, olumsuz duygular içindeki bir çalışanın, hatıraları, düşünceleri, şekilleri, geçmişte yaşadığı neşeli, mutlu bir anını düşünerek içinde bulunduğu olumsuz ruh halini değiştirebileceğini ve müşterilerle etkileşimde örgütün standartlarını yakalayabileceğini ifade etmiştir (Hochschild, 1983:105 – 106).

Bu süreçte, duyguların sergilenmeden önce düzenlenmesi önem arz etmektedir. Öfke, sinir gibi duygular acıma ve empati gibi duygularla değiştirilerek derinden rol yapma süreci düzenlenmektedir (Gelderen, 2016:855).

Derinden rol yapmada, yüzeysel rol yapmadaki gibi duygularla davranışlar arasında uyumsuzluk bulunmamaktadır. Yüzeysel davranıştan ayrıştığı bir diğer yön ise bilişsel değişimdir. Bundan dolayı da herhangi bir durum karşısındaki stres, kaygı gibi duygusal etkileri azaltmaktadır (Ensey, 2012:11). Pozitif duyguların hissedilmesi veya hissedilmesi için gayret gösterilmesi, insanın ruh ve beden sağlığı için faydalı olmaktadır (Bhomwick ve Mulla, 2016:48).

Scott ve Barnes (2011:118) derin davranışın bir bütün olarak ele alındığında çalışanlar üzerindeki negatif etkileri azalttığını, pozitif etkileri arttırdığını belirtmektedirler. Grandey (2000), derin davranışın çalışanlarda oluşan duygusal uyumsuzluğu azalttığını, müşteriler tarafından pozitif geri dönüşler ortaya çıkardığını savunurken; Lee (2012:55), derin davranışın duygusal gerilim düzeyini düşürdüğünü ve duygusal uyumsuzluğun negatif etkilerini azalttığını savunmaktadır.

Derinden rol yapmanın olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Derinlemesine davranış sergileyen çalışanın, gerçek duygularıyla bağlantısı kopmaktadır. Çalışanların, örgüt tarafından sergilenmesi istenen duyguları kendi duygularıymış gibi yaşamaları ve bunları içselleştirmeleri, ruh sağlığının olumsuz etkilenmesine ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Fineman, 2008:30)

4.4.3. Samimi Davranış

Çalışanların hizmet sunumu esnasında gerçekten hissederek sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanan samimi davranış, duygusal uyum olarak da adlandırılmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006:1182; Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014:111).

Hochschild'in (1983) yaklaşımında belirttiği yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapmaya ek olarak Ahsforth ve Humphrey (1993), samimi davranış kavramını geliştirmişlerdir.

Samimi davranış, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapmadan farklı olarak rol yapmayı gerektirmemekte, bireyin doğal duygularıyla örtüşmektedir (Bağcı, 2014:74). Yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma duyguların açık bir biçimde veya stratejik olarak düzenlenmesini gerektirirken, samimi davranış duyguların bilinçli veya stratejik olarak düzenlenmediği, doğal bir biçimde ve gerçekten hissedilen duygulardan oluşmaktadır (Anderson, 2014:21).

Samimi davranışta, çalışanlar örgütün sergilenmesini arzu ettiği davranışlarla gerçekte hissettikleri duygular uyduğundan dolayı yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapmada olduğu gibi rol yapma ihtiyacı duymamaktadırlar. Böylece daha az duygusal emek harcamakta ve duygusal emeğin negatif sonuçlarından daha az etkilenmektedirler (Dahling ve Perez, 2010:575). Örnek olarak, ciddi bir hastalığa sahip hastası için üzülüp kaygılanan bir doktor veya iyi görünmeyen, kötü bir gün geçirdiğini düşündüğü bir müşterisi için ilgi gösteren bir barmen gerçekte hissettikleri duyguları sergileyebilmektedir (Chu ve Murrmann, 2006:1182).

4.5. İşe Bağlılık - Duygusal Emek ve Duygusal Emek – İş Performansı – İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Literatür

Duygusal emek ile işe bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenler arasındaki ilişkileri ayrı ayrı inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Ashfort ve Humphrey (1993) tarafından örgütün tarafından istenen duyguların müşterilere gösterilmesi davranışı olarak tanımlanan duygusal emek, çalışanlar için yıpratıcı olabilmektedir. Duygusal emek davranışı sürekli duygu düzenlemesi gerektirmektedir. Bunun sonucunda çalışanların motivasyonları, performansları ve verimlilikleri azalabilmekte, işten ayrılma niyetleri artabilmektedir (Beğenirbaş ve Çalışkan, 2014:115).

Türkay ve diğerleri (2011) yapmış oldukları çalışmada işe bağlılıkla duygusal emek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Gülova ve diğerleri (2013) üç farklı devlet üniversitesinin öğrenci işlerinde görev yapan 127 personel üzerinde yaptıkları araştırma işe bağlılık ile duygusal emek alt boyutları olan yüzeysel rol

yapma ve derinden rol yapma arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Lin ve Hsu (2015) çalışmalarında işe bağlılıkla duygusal emek arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir. Gök (2015) ilaç mümessillerinin duygusal emek davranışlarını incelediği çalışmasında işe bağlılıkla duygusal emek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir.

Beğenirbaş ve Çalışkan (2014) yapmış oldukları çalışmada duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel rol yapma ile iş performansı arasında negatif yönlü derinden rol yapma ile iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Shuck ve diğerleri (2013) 214 çocuk gelişim uzmanı üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal emekle iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Lee ve diğerleri (2015) havayolu çalışanları ile yaptıkları araştırmalarında yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Gabriel ve diğerleri (2015) 114 çalışanla mail yoluyla anket yöntemine göre yaptıkları çalışmalarında duygusal emek ile iş performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğunu ileri sürmüşlerdir.

Güngör (2009) yapmış olduğu çalışmada duygusal emeğin olumsuz birçok sonucundan bahsetmiş ve duygusal emeğin iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen sonuçlar doğurabildiğini ifade etmiştir. Beğenirbaş ve Çalışkan (2014) Ankara’da bulunan otel, kafe, banka, restoran gibi farklı hizmet sektörü çalışanlarının katıldığı araştırmalarında duygusal emeğin alt boyutlarından yüzeysel rol yapma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü, derinden rol yapma ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Güzel ve diğerleri (2013) turist rehberleri üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların duygusal emek düzeyleri arttığında işten ayrılma niyetlerinin de arttığını ortaya koymuşlardır. Çelik ve Yıldız (2016) Gaziantep’te bulunan kamu hastaneleri ve özel hastanelerde çalışan 3000 örneklemin bulunduğu çalışmalarında duygusal emeğin alt boyutlarından olan yüzeysel rol yapma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü, derinden rol yapma ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki belirlemişlerdir. Bartram ve diğerleri (2012) Avustralya’da görev yapan hemşireler üzerine yaptıkları çalışmada duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir.

BÖLÜM 5

İŞE BAĞLILIĞIN İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE DUYGUSAL EMERİN ARACILIK ROLÜ: ANTALYA'DA BULUNAN BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, örnekleme, veri toplama yöntemi, modeli, varsayımları ve kısıtları ile araştırmada kullanılan ölçeklere ait geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yer almaktadır. Bölümün sonunda ise araştırmaya ilişkin bulgular ve bu bulgulara ait değerlendirmeler bulunmaktadır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Türkiye’de turizm sektörü dünya ile paralel şekilde gelişim göstermektedir. Hatta Türkiye, günümüzde dünyadaki birçok ülke için rol model olmaktadır. Genel olarak aynı donanım ve teçhizata, teknolojiye sahip olan konaklama işletmeleri için rekabet avantajı sağlayacak, fark yaratacak, ayırıştırıcı unsurların başında insan kaynakları gelmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003:146). Sektör çalışanları genellikle yüz yüze iletişim kurmakta ve emek yoğun bir çalışma anlayışına sahip olmaktadır. Bundan dolayı örgütler çalışanların şartlarını olumlu hale getirmekle ve örgütsel davranış kurallarını çalışanlarına göre uyarlamakla yükümlü olmaktadır. Çünkü hizmet sektörünün ayırıştırıcı unsuru müşteri memnuniyetinden geçmektedir. Müşteri memnuniyeti örgütün tercih edilebilirliğini arttırmakta ve stratejik olarak fayda maksimizasyonu sağlamaktadır (Demireli ve Bayraktar, 2014:920 – 921).

Bu sebeple çalışanların işe bağlılıklarının arttırılması, iş performanslarının en üst düzeye çıkarılması ve böylelikle işten ayrılma niyetlerinin azaltılması önem arz etmektedir. Otelcilik işletmelerinde iş gören devir hızının çok yüksek olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla çalışanların işe bağlılıklarının arttırılmasıyla alakalı önlemler alınması, iş performanslarının artmasını, işten ayrılma niyetlerinin azalmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca işe bağlılığı yüksek olan otel çalışanlarının motivasyonlarının ve dolayısıyla iş performanslarının da artacağı öngörülmektedir (Nasir vd., 2011:5966; Spell vd., 2014:289).

Turizm sektörü genelde belirli sezonlarda yoğunlaşan iş bütünlüklerinden oluşmaktadır. Tüm yılın yorgunluğunu üzerlerinden atmak amacıyla belirli bir bedel ödeyerek eğlenmek, mutlu olmak ve güler yüzlü, kaliteli hizmet almak isteyen bir müşteri kitlesine hitap edecek, hizmet sunacak olan turizm sektörü çalışanlarının işe bağlılığın alt boyutlarıyla paralel olarak dinç, işleriyle yoğunlaşmış ve işlerine kendilerini adanmış olmaları beklenmektedir. Ayrıca çalışanların sahip oldukları duygu durumlarını ayarlayabilmeleri ve müşterilere karşı olumsuz duygular sergilememeleri veya bu duyguları maskeleyerek sürekli olarak güler yüzlü hizmet vermeleri hem çalışanlar hem de işletme açısından önem arz etmektedir. Ancak çalışanların karşılaşılabilecekleri bu gibi duygu düzenlemeleri, iş performanslarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir. Karşılaşılabilecek olumlu etkilerin, çalışanların motivasyon düzeylerini, bağlılıklarını ve verimliliklerini arttıracakı düşünülmektedir. Negatif etkilerin ise çalışanlar, müşteriler ve işletme açısından birçok olumsuz sonuç doğurabileceği öngörülmektedir. Çalışanların memnuniyetsizliklerinin düşük hizmet kalitesi ve işten ayrılmayla sonuçlanabileceği; işletmenin de değer kaybedip rekabet gücünü yitirebileceği ifade edilmektedir.

Araştırma değişkenlerinin otelcilik sektöründe yer alan işletmeler ile yakından ilgisi bulunmaktadır. Bu işletmelerin verimliliklerinin artırılması ve sürdürülebilir rekabet güçlerini korumaları için örgüt içi örgütsel davranışların düzenlenmesi zorunluluk arz etmektedir.

Bundan dolayı çalışmanın temel amacı, otelcilik sektöründe işe bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünün belirlenmesi olarak ifade edilebilmektedir.

Çalışmanın diğer amacı ise değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenerek sektördeki çalışanların ve dolayısıyla işletmelerin etkinliklerinin ve verimliliklerinin artırılması ve işletmede kalıcı bir örgütsel davranış anlayışının oluşması olarak tanımlanabilmektedir.

5.2. Araştırmanın Önemi

Ulusal literatür incelendiğinde, çalışmanın değişkenleri aralarındaki ilişkilerin tümünü inceleyen bir çalışmanın bulunmadığı gözlenmiştir. Çalışmada yer alan değişkenlerin ayrı ayrı olarak birbirleriyle olan ilişkileri birçok araştırmada ele alınmıştır.

Bunun yanında, mevcut değişkenlerin etkileşimlerinde duygusal emeğin aracılık etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Duygusal emeğin aracılık etkisinin incelendiği diğer çalışmalarda çoğunlukla ve sırasıyla sağlık, eğitim, satış, konaklama ve diğer sektörler üzerinde yapılmış araştırmaların bulunduğu görülmektedir. Çalışmanın konaklama sektörü çalışanlarına uygulanması, literatüre yapacağı düşünülen katkı dolayısıyla önem arz etmektedir.

Örgütsel davranış değişkenleri başlarına incelendiklerinde çalışanlar, müşteriler, verilen hizmetin kalitesi ve örgütler açısından yeterli çıkarımlara ulaşılamamaktadır. Bundan dolayı müşterilerin memnuniyetini ve çalışanların verimliliklerini olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilecek değişkenlerin birlikte ele alınması daha etkili sonuçlar ortaya koyabilecektir. Bu ilişkilerin, sektör yöneticilerinin yönetim anlayışlarına ve karar alma süreçlerine önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin analiz ve sonuçlarının literatüre önemli katkılar sunacağı öngörülmektedir.

Araştırma verilerinin toplanması esnasında yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmelerde, araştırmada yer alan değişkenler ile bu değişkenlerin çalışanlar, müşteriler ve örgütler açısından ne gibi etkilerinin olabileceği hakkında yeterli bilgiye ve tecrübeye sahip olmadıkları gözlemlenmiştir. Araştırma sonuçlarının ilgili uygulayıcılar için de açıklayıcı ve yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada işe bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü incelenmiştir. Literatürde daha önce bu değişkenlerin tümünün bir arada bulunduğu ve/veya değişkenlerin rollerinin (bağımsız, bağımlı, aracı) araştırmada yer aldığı biçimde yapılmış çalışmaların bulunmaması nedeniyle, bundan sonra yapılacak çalışmalar için farklı bir yaklaşım ve bakış açısı geliştirilmesine katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu kısımda araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama yöntem ve araçları, bu araçlara ait geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, araştırmanın modeli ve hipotezleri,

verilerin analiz edilmesine ilişkin işlemler, araştırmanın kısıtları ve varsayımları alt başlıkları yer almaktadır.

5.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya’da bulunan beş yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye’deki otelcilik sektörü son yıllarda önemli gelişmeler kat etmiş ve sektörel anlamda dünya çapında da önemli bir yerde konumlanmıştır. 2019 verilerine göre Türkiye’de turizm işletme belgesine sahip 4038, turizm yatırım belgesine sahip 723 ve belediye işletme belgesine sahip 8104 tesis bulunmaktadır. Bu tesislerin 847’si beş yıldızlı otel olarak hizmet vermektedir. Beş yıldızlı otellerin 669’unun turizm işletme belgesi, 130’unun turizm yatırım belgesi bulunurken, bu tesislerin 48’i termal otel olarak hizmet vermektedir. Beş yıldızlı otellerin yanında, turizm işletme belgesine sahip 63 adet ve turizm yatırım belgesine sahip 15 adet birinci sınıf tatil köyü bulunmaktadır (yigm.ktb.gov.tr).

2018 yılına ait Sosyal Güvenlik Kurumu verileri incelendiğinde konaklama sektöründe çalışanların sayısının 226760 olduğu görülmektedir. Bu çalışanların ise 66019’u, yani yaklaşık yüzde 35’i Antalya’da bulunan konaklama işletmelerinde çalışmaktadır. Araştırmanın yapıldığı Antalya ili Türkiye turizminin göz bebeği olarak ifade edilmektedir. Bu bölgede toplam 407 adet birinci sınıf tatil köyü ve beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Bu istatistik Antalya’yı Türkiye’nin en üst sırasına taşımaktadır (Alkan ve Avcıoğlu, 2018:12).

Araştırmada turizm sektörü çalışanlarının seçilmelerinin en önemli nedenlerinden birisi, aynı zamanda hizmet sektöründe yer almaları ve örgütsel davranış konularından en fazla etkilenen kesimlerden biri olmalarıdır. Zira verilecek hizmetin kalitesi, tercih edilebilirliğin göstergesi olmaktadır. Ayrıca turizm sektöründe iş gören devir hızının diğer sektörlerle nazaran daha fazla olması (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004:28) sebebiyle örgüt içerisindeki örgütsel davranışların düzenlenmesi önem arz etmektedir (Hendrie, 2004:434 – 435). Yapılacak düzenleme, müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve devamlılığı gibi olumlu sonuçlar ortaya koyabilmektedir (Çakınberk vd., 2011:253).

Evrenin büyüklüğü ve genişliği nedeniyle araştırmanın örneklemini Antalya ilinde yer alan beş yıldızlı otellerin çalışanlarından belirlenmiştir. Araştırma, tesadüfi örneklem

metoduyla, ana kütleyi temsil etme yeteneği de göz önünde bulundurularak Antalya’da bulunan beş farklı beş yıldızlı otelin çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Otel çalışanlarına uygulanan anket çalışmasının sezon dışında, daimi (mevsimlik olmayan) çalışanlar üzerinde uygulanmasıyla sektör çalışanlarının eğilimlerinin daha objektif göstergeler sunabileceği ve evreni optimum biçimde temsil edebileceği öngörülmektedir. Zira mevsimlik çalışanların işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi kavramlarla ilişkisi, çalışma süreleri belirli aralıklarda olduğundan dolayı, daimi çalışanlara göre daha düşük olabilecektir.

Tablo 5.1: Örneklem Büyüklüğü Hesaplama Tablosu

Evren Büyüklüğü	$\alpha=0,05$ Anlamlılık Düzeyi İçin Optimum Örneklem Büyüklükleri					
	$\pm \%3$ Hata Marjı		$\pm \%5$ Hata Marjı		$\pm \%10$ Hata Marjı	
	P= 0,5	P= 0,8	P= 0,5	P= 0,8	P= 0,5	P= 0,8
100	92	87	80	71	49	38
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	244	185	85	57
1000	516	406	278	198	88	58
2500	748	537	333	224	93	60
5000	880	601	357	234	94	61
10000	964	639	370	240	95	61
25000	1023	665	378	244	96	61
50000	1045	674	381	245	96	61
100000	1056	678	383	245	96	61
1000000	1066	682	384	246	96	61
100000000	1067	683	384	245	96	61

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004:50)

Araştırmanın yapıldığı otellerde çalışanlara 800 anket dağıtılmıştır. Bu anketlerin 621’i cevaplanarak geri dönmüştür. Yapılan değerlendirmenin sonucunda ise uygun olmayan 207 anket formu araştırmaya dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak 414 çalışan tarafından doldurulan anket verileri araştırmada kullanılmıştır. Araştırmada elde edilecek sonuçların evreni temsil edebileceği ve yeterli güvenilirlikte sonuçlar ortaya koyabileceği Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004)’ın çalışmalarında yer alan örneklem hesaplama tablosunda gösterilmektedir.

Tablo 5.1’de görüldüğü üzere araştırmanın evreninin sayısı ve $p=0,05$ hata marjı göz önünde bulundurulduğunda araştırma için gerekli minimum örneklem sayısı 384

olarak bulunmuştur. Araştırmada 414 katılımcının verileri yer almaktadır. Bu sayı Tablo 5.1’deki bilgiler ışığında yeterli olarak ifade edilmektedir.

5.3.2. Veri Toplama Metodu

Araştırmada yüz yüze anket metodu kullanılarak veri toplanmıştır. Anket formunun başlangıcında kişisel verilerin gizliliğine dair bilgilendirme, anket çalışmasının amacı ve verilerin hangi amaçlar doğrultusunda kullanılacağı ile ilgili bilgi yer almaktadır. Formun diğer bölümlerinde ise işe bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve duygusal emek davranışlarını ölçmeye yönelik ifadelerle, katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yarayan sorular yer almaktadır.

Araştırmada yer alan değişkenlerden işe bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve duygusal emek ölçebilmek için 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Bu değişkenlere ait ölçekleri ölçebilmek için ifadelere verilen cevaplar “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde belirlenerek anket formunda kullanılmıştır.

Araştırmada işe bağlılık değişkenini ölçmek için 17 ifade, iş performansı değişkenini ölçmek için 4 ifade, işten ayrılma niyetini ölçmek için 6 ifade, duygusal emek değişkenini ölçmek için 13 ifade ve demografik özellikleri ölçmek için 9 ifade yer almıştır. Katılımcılardan demografik sorularla birlikte toplamda 49 soruya cevap vermeleri istenmiştir. Anket formunda yer alan dört değişkene ait ölçekler detaylı olarak incelenecektir.

5.3.2.1. İşe Bağlılık Ölçeği

İşe bağlılık değişkeni, Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen Utrecht Work Engagement Scale yardımıyla ölçülmektedir. Bu ölçek, Türkiye’de yapılmış birçok araştırmada (Turgut, 2011; Arı, 2011; Eryılmaz ve Doğan, 2012; Özoral, 2013; Çalışkan, 2014) kullanılmıştır. Mevcut araştırmalarda ölçeğin Türkçe dilindeki kullanımına ilişkin geçerliliği ve güvenilirliği birçok defa test edilmiştir. Araştırmada kullanılan işe bağlılık ölçeği, Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından kullanıldığı şekliyle ele alınmıştır. İşe bağlılık ölçeğinde toplam 17 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerin ilk 6’sı dinçlik, sonraki 5’i adanmışlık ve diğer 6’sı ise yoğunlaşma boyutlarını ölçmektedir.

Ölçeğin ifadeleri katılımcılar tarafından 5’li likert ölçeğine göre cevaplanmıştır. Bu ifadeler “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4-Katılıyorum” ve “5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki skalaya göre ifade edilmiştir.

5.3.2.2. İş Performansı Ölçeği

İş performansı ölçeği 4 ifadede tek faktör biçiminde ölçeklendirilmiştir. Çöl (2008) tarafından Kirkman ve Rosen (1999) ve Sigler ve Pearson’dan (2000) alınarak Türkçeleştirilmesi yapılan, geçerliliği ve güvenilirliği test edilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmada yer alan diğer değişkenlerde olduğu gibi 5’li likert ölçeği kullanılmış ve ifadeler verilen cevaplar “1-Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5-Kesinlikle Katılıyorum” aralığında derecelendirilmiştir. Ölçeğe ait faktör yükleri yeterli bulunmuştur.

5.3.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Araştırmada katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin ölçülmesi amacıyla Schwepker (2001) tarafından oluşturulan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 6 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmacı bu ifadelerden 4’ünü Bluedorn (1982) ve 2’sini de Lucas (1985) tarafından hazırlanmış işten ayrılma/işte kalma indeksinden elde ettiğini ifade etmiştir. İşten ayrılma niyeti ifadeleri 5’li likert ölçeğine göre cevaplanmış ve cevaplar “1-Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5-Kesinlikle Katılıyorum” aralığında derecelendirilmiştir. Ölçekteki 4. ifade anket formundaki 38. ifadeye denk gelmektedir. Bu ifade ters kodlanarak analiz sürecine dâhil edilmeden önce dönüştürülmüştür. İşten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni tek boyutlu bir yapıda olduğu için faktör analizi yapılmamıştır.

5.3.2.4. Duygusal Emek Ölçeği

Araştırma katılımcılarının duygusal emek düzeylerinin ölçülmesi amacıyla Kruml ve Geddes (2000) ve Grandey (2003) duygusal emek ölçeklerinden bazı ifadelerin alınarak uyarlanması ve bazılarının da geliştirilmesiyle Dieffendorf ve diğerleri (2005) tarafından oluşturulan duygusal emek ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek alan yazınında en sık kullanılan duygusal emek ölçeklerinden birisidir. Araştırmada kullanılan bu ölçek yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi davranış şeklinde duygusal emeğin

üç boyutunu içermektedir. Yüzeysel rol yapma boyutu 6, derinden rol yapma boyutu 4 ve samimi davranış boyutu da 3 ifadeyle ölçülmüştür. Ölçek 5'li likert tipine göre “1-Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5-Kesinlikle Katılıyorum” aralığında derecelendirilmiştir.

Tablo 5.2: Duygusal Emek Ölçeği Boyutları ve Boyutları Ölçen İfade Numaraları

Duygusal Emek Boyutları	Anket Formundaki İfade Numarası
Yüzeysel Rol Yapma	18, 19, 20, 21, 22, 23,
Derinden Rol Yapma	24, 25, 26, 27,
Samimi Davranış	28, 29, 30,

Dieffendorf ve diğerleri (2005), ölçeğin boyutlarının güvenilirlik katsayılarının yüzeysel rol yapma için .92, derinden rol yapma için .85 ve samimi davranış için .83 olduğunu ifade etmişlerdir. Duygusal emek ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile Türkçe uyarlaması Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından yapılmıştır. Uluslararası yazında duygusal emek kavramının genellikle yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma şeklinde ele alındığı görülmektedir. Araştırmada boyutların ifadeleri için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bulunan değerler sonucunda bu çalışmada ölçeğin yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma boyutlarının kullanılmasına karar verilmiştir.

5.3.3. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerliliği

Araştırmanın bu bölümünde, çalışmada kullanılan “işe bağlılık”, “iş performansı”, “işten ayrılma niyeti” ve “duygusal emek” ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır.

Değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin incelendiği ve araştırmaya dair hipotezlerin oluşturulduğu çalışmalarda ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmesi önem arz etmektedir. Öncelikli olarak duygusal emek ölçeğinin geçerlilik analizleri yapılmış ve uyum iyiliği indeksi değerleri belirlenmiştir. Duygusal emek ölçeğinin boyutlarının belirlenmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli yardımıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma modelinin daha açık ve anlaşılır olmasını sağlamak adına, modelde yer alan diğer değişkenler alt boyutlar bağlamında incelenmemiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni işe bağlılığın üç alt boyutu bulunurken, iş performansı ve işten

ayrılma niyeti değişkenlerinin tek boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutların modelde yer alan diğer değişkenlerle olan ilişkileri ve etkileri genellikle aynı yönlüdür. Herhangi bir ters ilişki mevcut değildir. Çalışmada sadece duygusal emek değişkeninin boyutlar bağlamında ele alınmasının nedenlerinden bir diğeri de aracılık etkisinin tespit edilmesinin ana amaç olarak belirlenmesi, modelin daha yalın, daha açıklayıcı olacağının ve araştırmada yer alan diğer değişkenlerle birlikte incelendiğinde çok farklı sonuçlar ortaya koyacağının öngörülmesidir. Bu nedenlerden dolayı işe bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyetinin doğrulayıcı faktör analizlerine araştırmada yer verilmemiştir.

Yapısal eşitlik modelindeki uyum iyiliği indeksleri “kabul edilebilir uyum” ve “iyi uyum” olmak üzere iki farklı aralıkta değerlendirilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011:37). Bu aralık değerleri Tablo 5.3’te gösterilmiştir

Tablo 5.3: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği İstatistik Değerleri

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model uyumu X^2/df	≤ 3	≤ 5
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
NNFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85

Kaynak: Meydan ve Şeşen, (2011:37)

Güvenilirlik, bir ölçeğin verileri ne kadar tutarlı ve güvenilir ölçtüğünü ifade etmektedir. Araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizinde ölçeklere ilişkin iç tutarlılık katsayılarına (Cronbach Alfa) bakılmaktadır. İncelenen ölçeğin Cronbach Alfa katsayıları ne kadar yüksek ise ölçekte yer alan ifadelerin o kadar tutarlı oldukları ve

birlikte çalışabildikleri varsayılmaktadır (Alpar, 2013:849). Buna göre Cronbach Alfa aralık değerleri Tablo 5.4'teki gibi yorumlanmaktadır:

Tablo 5.4: Cronbach Alfa Katsayı Değerleri

Cronbach Alfa	Açıklama
$0,00 < \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir.
$0,41 < \alpha < 0,60$	Ölçek düşük güvenilirliktedir.
$0,61 < \alpha < 0,80$	Ölçek orta güvenilirliktedir.
$0,81 < \alpha < 1,00$	Ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Alt boyutları bağlamında incelenecek olan duygusal emek ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeliyle doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 13 ifadenin yer aldığı ölçeğin 2 ifadesinin faktör yüklerinin yeterli seviyede olmadığı görülmüştür. Derinden rol yapma alt boyutuna ait olan ve anket formundaki 25. ifadeyle, samimi davranış alt boyutuna ait olan ve anket formundaki 30. ifade analizden çıkarılmıştır. İkincil seviye çoklu doğrulayıcı faktör analizi sonucunda duygusal emek ölçeği yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma olmak üzere 2 faktör ve 11 ifadeyle analiz edilmiştir. Derinden rol yapma alt boyutu ile samimi davranış alt boyutunun arasındaki fark araştırmanın katılımcıları tarafından tam anlaşılamamıştır. Paket program duygusal emek değişkenini iki alt boyuta indirgemıştır. Bundan dolayı verilerden elde edilen sonuçlara göre duygusal emek ölçeği yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma olmak üzere iki boyutta incelenmiştir.

Tablo 5.5: Duygusal Emek Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli Uyum İyiliği İndeksi Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Duygusal Emek	127,682	37	3,451	0,077	0,959	0,971	0,948

$P < 0,01$

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen ölçeğin iki faktörlü yapısına ait uyum iyiliği indeksi değerlerinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Yapılan geçerlilik analizinden sonra duygusal emek ölçeğine ve alt boyutlarına Cronbach Alfa iç

tutarlılık katsayısı analizi yapılarak güvenilirliği ölçülmüştür. Cronbach Alfa katsayıları Tablo 5.6’da gösterilmiştir:

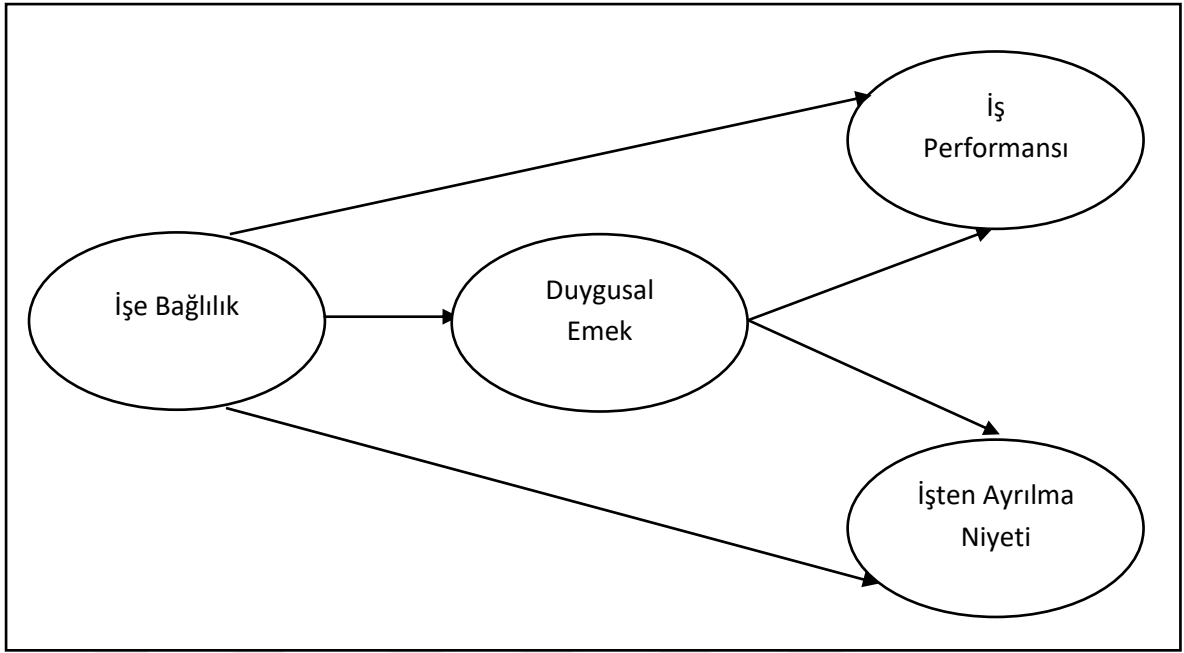
Tablo 5.6: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
İşe Bağlılık	17	0,949
İş Performansı	4	0,819
İşten Ayrılma Niyeti	6	0,868
Duygusal Emek	11	0,895
Yüzeysel Rol Yapma	7	0,928
Derinden Rol Yapma	4	0,852

Yapılan güvenilirlik analizi sonuçları (Cronbach Alfa değerleri) işe bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti, duygusal emek ve alt boyutları yüzeysel rol yapma ile derinden rol yapma ölçeklerinin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

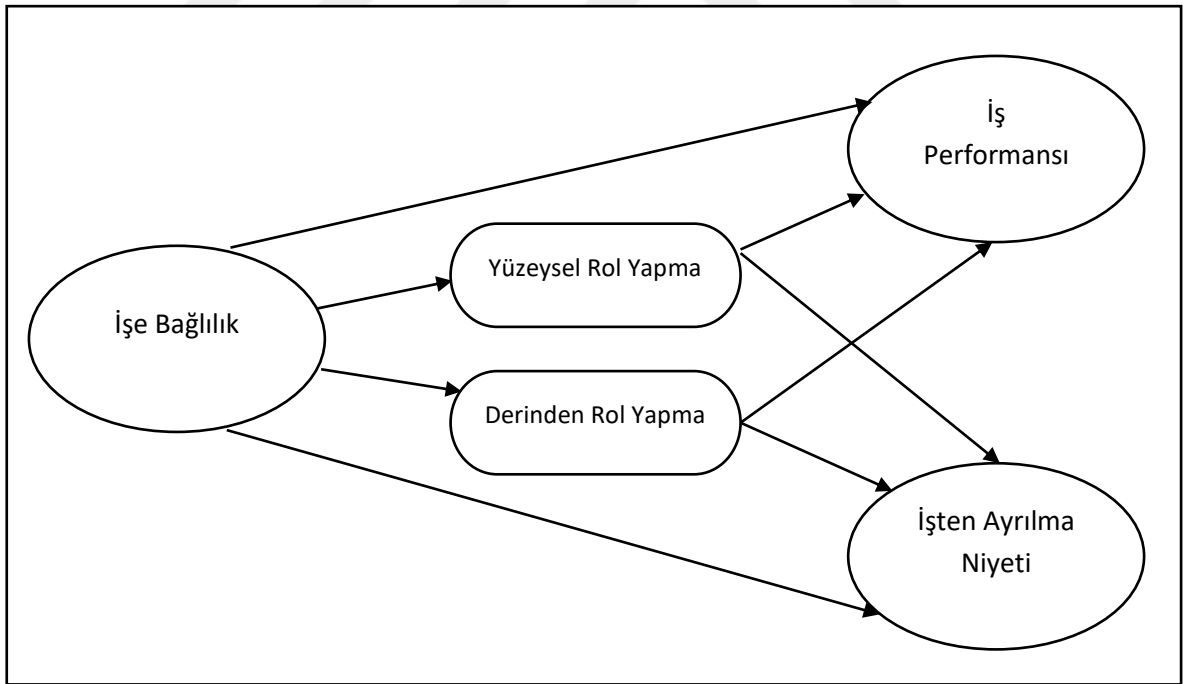
5.3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışma işe bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal emeğin rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Belirlenen değişkenler arası ilişkileri ve etkileri amaçlar doğrultusunda ortaya koyan, nitel ve nicel çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında değişkenlerin boyutları modele dâhil edilmeden oluşturulan araştırmanın ana modeli şekil 5.1’de gösterilmektedir.



Şekil 5.1: Araştırmanın Ana Modeli

Araştırmanın aracı değişkeni boyut bağlamında incelendiğinde ortaya çıkan model şekil 5.2’de gösterilmektedir.



Şekil 5.2: Detaylandırılmış Araştırma Modeli

Araştırmada yer alan değişkenlerin kavramsal içeriklerine, aralarındaki ilişkilere ve kurgulanan araştırma modeline göre test edilecek hipotezler aşağıda gösterilmektedir.

H1: İşe bağlılık iş performansını anlamlı bir biçimde etkiler.

H2: İşe bağlılık işten ayrılma niyetini anlamlı bir biçimde etkiler.

H3: İşe bağlılık yüzeysel rol yapmayı anlamlı bir biçimde etkiler.

H4: İşe bağlılık derinden rol yapmayı anlamlı bir biçimde etkiler.

H5: Yüzeysel rol yapma iş performansını anlamlı bir biçimde etkiler.

H6: Yüzeysel rol yapma işten ayrılma niyetini anlamlı bir biçimde etkiler.

H7: Derinden rol yapma iş performansını anlamlı bir biçimde etkiler.

H8: Derinden rol yapma işten ayrılma niyetini anlamlı bir biçimde etkiler.

H9: İşe bağlılığın iş performansına etkisinde yüzeysel rol yapmanın aracılık etkisi vardır.

H10: İşe bağlılığın iş performansına etkisinde derinden rol yapmanın aracılık etkisi vardır.

H11: İşe bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisinde yüzeysel rol yapmanın aracılık etkisi vardır.

H12: İşe bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisinde derinden rol yapmanın aracılık etkisi vardır.

5.3.5. Araştırma Verilerinin Analiz Metodu

Araştırma verilerinin analiz edilmesi için IBM SPSS 20 ve AMOS 23 paket programlar kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına ulaşip çıkarım yapabilmek adına yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modeli, değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin tek bir model üzerinde test edilmesine olanak tanımaktadır. Bir değişkenden diğer değişkene giden doğrudan etkileri ve değişkenler arasında aracı değişken etkisinden kaynaklanan dolaylı tüm etkileri içeren çok değişkenli modeller geliştirilmesini, test edilmesini ve tahminlenmesini sağlamaktadır (İlhan ve Çetin, 2014:27).

Araştırmada incelenen aracılık etkisi yapısal eşitlik modeli ile test edilmiş ve bu işlem için AMOS 23 kullanılmıştır. Bu modelleme ile doğrulayıcı faktör analizleri, ölçeklerin geçerlilik analizleri, yapısal regresyon ve aracılık analizleri yapılarak araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi sağlanmıştır.

Araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiş, basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine bakılmış ve bu değerlerin -2 ile +2 arasında olduğu gözlemlenmiştir. Böylelikle araştırma verilerinin normal dağıldığı belirlenmiştir.

5.3.6. Araştırmaya Yönelik Kısıtlar

Araştırma sadece bir sektöre ait çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bundan dolayı sonuçlar yalnızca otelcilik sektörünü kapsamaktadır. Araştırma, otel oranının en fazla olduğu Antalya ili merkez ve ilçelerinde yer alan beş yıldızlı otellerin örnekleme yöntemiyle seçilerek araştırmaya dâhil edilmesiyle gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple elde edilen sonuçlar bölgesel bağlamda yorumlanmalıdır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar katılımcıların cevaplarına göre düzenlenmiştir. Sonuçların geçerliliği verilen cevapların gerçekçi olmasına bağlı olmaktadır.

Araştırmada kullanılacak olan veriler tesadüfi örneklem yöntemiyle toplanmıştır. Elde edilen veriler araştırmada kullanılan ölçeklerle sınırlandırılmıştır.

Bunlardan dolayı araştırmanın sonuçları genellenememektedir. Bu durum çalışmanın temel kısıtları olarak ifade edilebilmektedir.

5.3.7. Araştırmaya Yönelik Varsayımlar

Araştırmanın katılımcılarının anket formunda yer alan ifadeleri anlayıp cevaplandırabilecek eğitim düzeyine ve sosyo – kültürel birikime sahip oldukları varsayılmıştır. Ayrıca katılımcıların anket formunda yer alan ifadelere baskı altında kalmadan ve objektif biçimde cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın, yapılan benzer araştırmalardakinden daha fazla otel ve katılımcı sayısına sahip olması sebebiyle araştırma sonuçlarının genellenebileceği varsayılmıştır.

5.4. Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu kısmında, araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerine dair bilgiler, araştırma ölçeklerine ait tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arası ilişkilerin belirlenebilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları ve son kısımda da kurgulanan araştırma modelinin analiz edilmesi için yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar gösterilmiştir.

5.4.1. Araştırma Örnekleminin Demografik Yapısı

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, aylık gelir, çalışma süresi, bulunduğu kurumdaki çalışma süresi, çalıştığı departman ve çalıştığı otelin sahiplik durumu gibi demografik özelliklerini belirlemek üzere hazırlanan anket formunda sorular sorulmuştur. Elde edilen veriler ışığında araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri Tablo 5.7’de gösterilmiştir.

Tablo 5.7: Araştırmanın Katılımcılarının Demografik Özelliklerine Ait Değerler

		Frekans	Yüzde			Frekan s	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	207	50,0	Medeni Durum	Evli	209	50,5
	Erkek	207	50,0		Bekâr	205	49,5
Yaş	18-24	74	17,9	Eğitim	İlköğretim	152	36,7
	25-30	142	34,3		Lise	163	39,4
	31-40	136	32,9		Ön lisans	56	13,5
	41-50	55	13,3		Lisans	40	9,7
	51 ve üzeri	7	1,7		Lisansüstü	3	,7
Çalıştığı Departman	Ön büro	26	6,3	Çalışma Yılı (Genel)	3 ve daha az	70	16,9
	Kat Hiz.	127	30,7		4-6 yıl	88	21,3
	Mutfak	177	42,8		7-10 yıl	102	24,6
	Muhasebe	12	2,9		11-14 yıl	53	12,8
	Satış	6	1,4		15 yıl ve üstü	101	24,4
	İK	10	2,4				
	Satın Alma	3	,7				
	Teknik Ser.	23	5,6				
	Güvenlik	9	2,2				
	Animasyon	3	,7				
	Diğer	18	4,3				
Çalışma Yılı (Mevcut Otel)	1 ve aşağı	96	23,2	Aylık Gelir (TL)	2300 ve az	114	27,5
	2-3	216	52,2		2301-2500	123	29,7
	4-5	61	14,7		2501-3500	141	34,1
	6-7	15	3,6		3501-4000	25	6,0
	8 ve üzeri	26	6,3		4000 ve fazla	11	2,6

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özellikleri, aynı sektörde yapılan diğer çalışmalarda yer alan bulgularla benzeşmektedir. Araştırma beş farklı beş yıldızlı otelde uygulanmıştır ve veriler bu bilgiler ışığında toplanarak analiz edilmiştir. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın 2018 verilerine göre Türkiye genelinde otelcilik, havacılık, yiyecek içecek hizmetleri ve seyahat acenteleri gibi turizm hizmetleriyle ilişkili alanlarda kadın çalışan sayılarının toplam çalışan sayısına oranının %32,1 seviyesinde olduğu belirtilmektedir (Alkan ve Avcıoğlu, 2018:12). Turizmle ilişkili sektörlerde kadın istihdamı sayısı 2018 Ağustos itibarıyla 311.432 kişi olarak belirtilmektedir. Araştırmada yer alan kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranı %50 olmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumları incelendiğinde %50,5'inin evli, %49,5'inin bekâr olduğu görülmektedir.

Çalışanların yaş durumuna göre dağılımlarına bakıldığında 18 – 24 yaş arası katılımcıların oranının %17,9, 25 – 30 yaş arası katılımcıların %34,3, 31 – 40 yaş arası katılımcıların %32,9, 41 – 50 yaş arası katılımcıların %13,3 ve 51 yaş ve üzeri katılımcıların %1,7 olduğu görülmektedir. Buna göre otel çalışanlarının genellikle genç çalışanlardan oluştuğu söylenebilmektedir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde % 36,7'sinin ilköğretim, %39,4'ünün lise, %13,5'inin önlisans, %9,7'sinin lisans ve %0,7'sinin lisansüstü seviyesinde olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının departmanlarına göre kategorize edildiğinde ağırlıklı olarak kat hizmetleri ve mutfak hizmetlerinde çalışan personelin yer aldığı görülmektedir. Bu oran, diğer departmanlar da göz önüne alındığında %73,5 oranla baskın bir şekilde gözlemlenmektedir.

Araştırmaya katılanların %60'ının genel iş tecrübeleri 10 yılın altındayken, %40'ı 10 yıldan fazla iş tecrübesine sahiptirler. Demografik özelliklerden olan genel iş tecrübesinin mod aralığı %24,6 ile 7 – 10 yıl aralığında tecrübeye sahip katılımcılardan oluşmaktadır.

Katılımcıların %90'ına yakınının aylık gelirlerinin 3500 TL altında olduğu görülmektedir.

Bunların yanında aynı otelde 3 yıllık çalışma tecrübesi bulunan çalışanların tüm katılımcılara oranının %75 olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %95'i ulusal zincir otel çalışanı olarak belirlenmiştir.

5.4.2. Araştırma Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı Bulgular

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerlerine ait tanımlayıcı istatistik sonuçları tablo 5.8'de gösterilmiştir.

Tablo 5.8: Araştırma Modeli Değişkenlerine Ait Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
İşe Bağlılık	4,2697	0,68176
İş Performansı	4,3841	0,63027
İşten Ayrılma Niyeti	2,4291	1,09039
Duygusal Emek	4,0137	0,72478
Yüzeysel Rol Yapma	3,9520	0,94427
Derinden Rol Yapma	4,0978	0,80542

Tablo 5.8'de gösterilen araştırma modeline ait değişkenlerin ortalama ve standart sapmalarının ölçeklere göre farklılıklarının olduğu görülmektedir. Yapılan anket çalışması incelendiğinde katılımcıların eğilimlerine göre işe bağlılık ölçeğinin ortalamasının “Katılıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” aralığında ve yüksek değere sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların işe bağlılık algılarının genel olarak yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Katılımcıların iş performansı algılarının oldukça yüksek olduğu söylenebilmektedir. Zira iş performansı ölçeği ortalaması “Katılıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” aralığında yer almakta ve yüksek bir değere sahip olmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ölçeğinin “Katılmıyorum” ile “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” aralığında ve düşük bir değere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların

işten ayrılma niyeti algılarının kısmen düşük olduğu veya katılımcıların işten ayrılma niyetiyle alakalı kısmen kararsız olduğu söylenebilir.

Araştırmada yer alan duygusal emek ölçeğinin ortalaması “Katılıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” aralığında bulunmaktadır. Alt boyutlar bağlamında incelendiğinde yüzeysel rol yapmanın “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” ile “Katılıyorum” arasında yer aldığı görülmektedir. Duygusal emeğin alt boyutları temelde yüzeysel rol yapma (çalışanların gerçekte hissettikleriyle sergilemeleri gereken duyguların farklı olması) ve derinden rol yapma (çalışanların örgütün sergilenmesini istediği davranışlara göre duygularını ayarlamaya çalışmaları, istenen duygu durumuyla hissettikleri duyguları örtüştürmeleri) şeklinde iki boyutta ele alınmaktadır. Bunların yanında literatürde, duygusal uyumsuzluğa rağmen istenilen duyguların sergilenmesi için mücadele ve çaba gerektiren, çalışanların rol yapma yerine içselleştirme faaliyeti sergiledikleri derinlemesine davranış ile daha çok benzerlik gösteren ve çalışanların gerçekte hissettikleri ile örgütün sergilenmesini istediği davranışların uyumlu olduğu samimi davranış boyutu da bulunmaktadır (Avcı ve Boylu, 2010). Araştırmada yer alan derinden rol yapma boyutu ortalaması ise “Katılıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” arasında bulunmaktadır. Buna göre çalışanların duygusal uyumsuzluk seviyelerinin daha düşük seviyede olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre araştırma katılımcılarının işe bağlılık ve iş performansı algılarının yüksek olduğu, işten ayrılma niyeti algılarının düşük ve duygusal uyumsuzluk düzeylerinin orta düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Araştırma verilerinin geneline bakıldığında ise çalışanların çalıştıkları örgütle ve işleriyle ilgili algılarının mevcut değişkenler bağlamında olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

5.4.3. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlerin Aralarındaki Korelasyon Analizine Ait Bulgular

Araştırma modelinde bulunan işe bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve bulunan değerler Tablo 5.9’da gösterilmiştir:

Tablo 5.9: Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5
1. İşe Bağlılık	1				
2. İş Performansı	,556**	1			
3. İAN	-,252**	-,161**	1		
4. Yüzeysel Rol	,424**	,040	,203**	1	
5. Derinden Rol	,496**	,477**	-,238**	,329**	1

** $p < 0,001$

Analiz sonuçları incelenmiş ve tüm araştırma değişkenlerinin aralarındaki ilişkiler $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Araştırma değişkenlerinden işe bağlılık ile iş performansı arasında ($p < 0,001$, $r = ,556$) pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu gözlemlenmiştir. İşe bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ($p < 0,001$, $r = -,252$) negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Modelde yer alan bağımsız değişken işe bağlılık ile aracı değişken yüzeysel rol yapma arasında ($p < 0,001$, $r = ,424$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. İşe bağlılıkla diğer bir aracı değişken olan derinden rol yapma arasında ($p < 0,001$, $r = ,496$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Modelde yer alan aracı değişkenlerden yüzeysel rol yapma ile bağımlı değişken iş performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Aracı değişken yüzeysel rol yapma ile bağımlı değişken işten ayrılma niyeti arasında ($p < 0,001$, $r = ,203$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Diğer bir aracı değişken olan derinden rol yapma ile iş performansı arasında ($p < 0,001$, $r = ,477$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenirken, derinden rol yapma ile işten ayrılma niyeti arasında ($p < 0,001$, $r = -,238$) negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

5.4.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesine Yönelik Analizler ve Bulgular

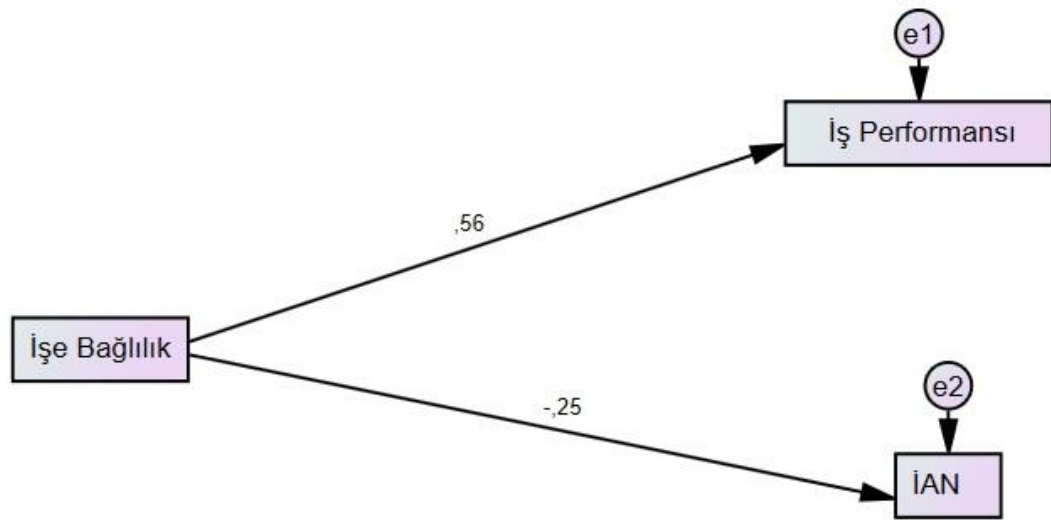
Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Söz konusu model, özellikle son yıllarda psikoloji ve sosyal bilimler gibi alanlarda sıklıkla kullanılmış ve oldukça başarılı sonuçlar elde edilmiştir (Anderson ve Gerbing, 1988:411). Yapısal eşitlik modeli, araştırmada kullanılan değişkenlerin aralarındaki ilişkileri, nedensellik bağlarını ve etkilerini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Ayrıca aracılık ve düzenleyicilik etkilerini incelemeye olanak tanınması ve ölçüm hatalarını da göz önünde bulunduruyor olması, yapısal eşitlik modelinin birçok araştırmanın testinde ve yeni modellerin oluşturulma aşamasında kullanılmasına imkân tanımaktadır (Dursun ve Kocagöz, 2010:2).

Meydan ve Şeşen (2011) yapısal eşitlik modelinde, bağımsız ve bağımlı değişken kavramlarının yerine etkileyen ve etkilenen kavramlarının kullanıldığını ifade etmektedirler. Zira bazı değişkenler, kurulan modelin yapısına göre, bir değişkene göre bağımlı değişken iken, diğer bir değişkene göre bağımsız değişken olarak adlandırılabilir. Bu nedenle, yapısal eşitlik modelinde, bağımsız ve bağımlı kavramlarının yerine etkileyen ve etkilenen kavramlarının kullanıldığını ifade etmektedirler. Zira bazı değişkenler, kurulan modelin yapısına göre, bir değişkene göre bağımlı değişken iken, diğer bir değişkene göre bağımsız değişken olarak adlandırılabilir.

Araştırmanın modelinde işe bağlılık etkileyen değişken, iş performansı ve işten ayrılma niyeti etkilenen değişken, duygusal emek ise hem etkileyen hem de etkilenen değişken olarak belirtilmektedir. Modelde yer alan işe bağlılık değişkeninin alt boyutlarındaki genel etki aynı yönlüdür ve ifadelere verilen cevapların ortalamasının oldukça yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların, ölçekte yer alan ifadelere verdiği cevaplar incelenmiş ve cevapların genel olarak boyutlara (dinçlik, adanmışlık, yoğunlaşma) göre farklılık sergilemediği görülmüştür. Bu sebeple, işe bağlılık değişkeni modelde alt boyutlar bağlamında incelenmemiştir. Ayrıca iş performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri de tek boyutlu olarak ele alınmıştır. Bunların yanında, araştırmada aracı değişken olarak yer alan duygusal emek iki alt boyuta sahiptir ve araştırmada alt boyutlar bağlamında incelenmiştir. Duygusal emeğin alt boyutlarının etkilerinin yönü ve derecelerinin farklılık gösterebildiği izlenmiştir. Yani duygusal emeğin bir boyutunun diğer değişken veya değişkenlere etkisi pozitifken, diğer boyutun değişken veya değişkenlere etkisi negatif olabilmektedir.

Araştırmada öncelikle yol analiziyle aracı değişken modele dâhil edilmeden diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Belirlenen bu ilk modele ait uyum iyiliği değerleri bulunmuştur. Daha sonra ilk model için regresyon ağırlıkları saptanmıştır. Sonraki aşamada aracı değişkene ait model test edilerek aracılık belirlenmiştir. Araştırmanın son aşamasında ise kuramsal olarak kurgulanan model test edilmiştir.

Araştırmada yer alan değişkenlerin (işe bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti) aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla kurulan yapısal eşitlik modeli Şekil 5.3'te gösterilmiştir.



Şekil 5.3: İşe Bağlılık, İş Performansı ve İşten ayrılma Niyeti Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modeli AMOS (v23) programı kullanılarak test edilmiştir. Testin sonucunda belirlenen uyum iyiliği indeksleri Tablo 5.10'da gösterilmiştir.

Tablo 5.10: İşe Bağlılık ile İş Performansı ve İşten ayrılma Niyeti Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI
İşe Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti arasında kurulan Yapısal Eşitlik Modeli	0,287	1	0,287	0,000	0,998	1,000	1,000

İşe bağlılık ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin saptanabilmesi amacıyla oluşturulan modelin uyum iyiliği indeksi değerleri incelenmiştir ve indeks değerlerinin iyi uyum sergilediği görülmüştür.

Test edilen modelin tahmin (β), standart hata, kritik oran, standardize edilmiş tahmin ve model yollarının anlamlılık değerleri (p) Tablo 5.11’de gösterilmiştir.

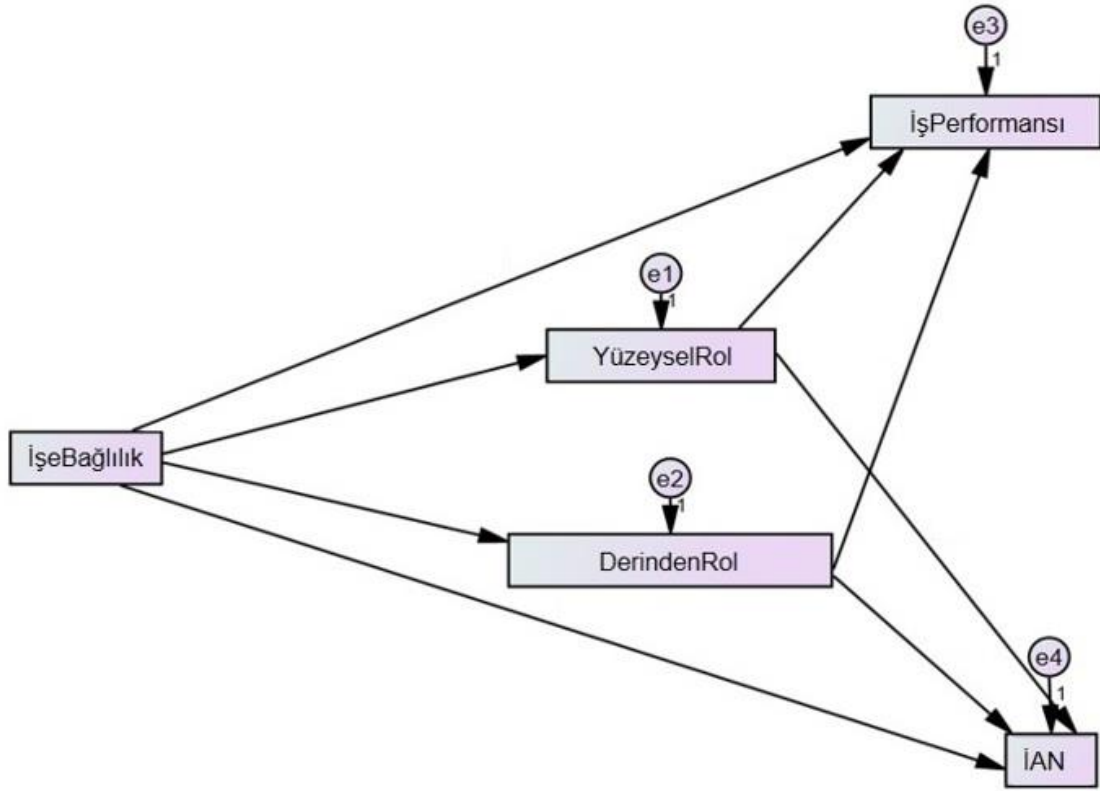
Tablo 5.11: İşe Bağlılık ile İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol	Tahmin(β)	Standart Hata	Kritik Oran	Standardize Edilmiş Tahmin(β)	p
İşPerformansı<--- İşe Bağlılık	,514	,038	13,605	,556	***
İAN <--- İşe Bağlılık	-,403	,076	-5,287	-,252	***

*** $p<0,001$

İşe bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenebilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Bunun sonucunda, test edilen her iki yolun da $p<0.001$ düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İşe bağlılığın, iş performansı üzerinde (β : 0,556) pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti üzerinde (-0,252) negatif yönlü etkisinin olduğu görülmüştür. Yani işe bağlılıktaki bir birimlik değişim iş performansında 0,556 birim, işten ayrılma niyetinde ise -0,252 birim değişime neden olmaktadır.

İşe bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal emeğin aracılık rolünü test etmek amacıyla duygusal emeğin alt boyutlarının da modele dâhil edildiği yeni yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Bu modelde duygusal emek yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma alt boyutlarıyla test edilmiştir. Kurulan bu yapısal eşitlik modeli Şekil 5.4’te gösterilmiştir.



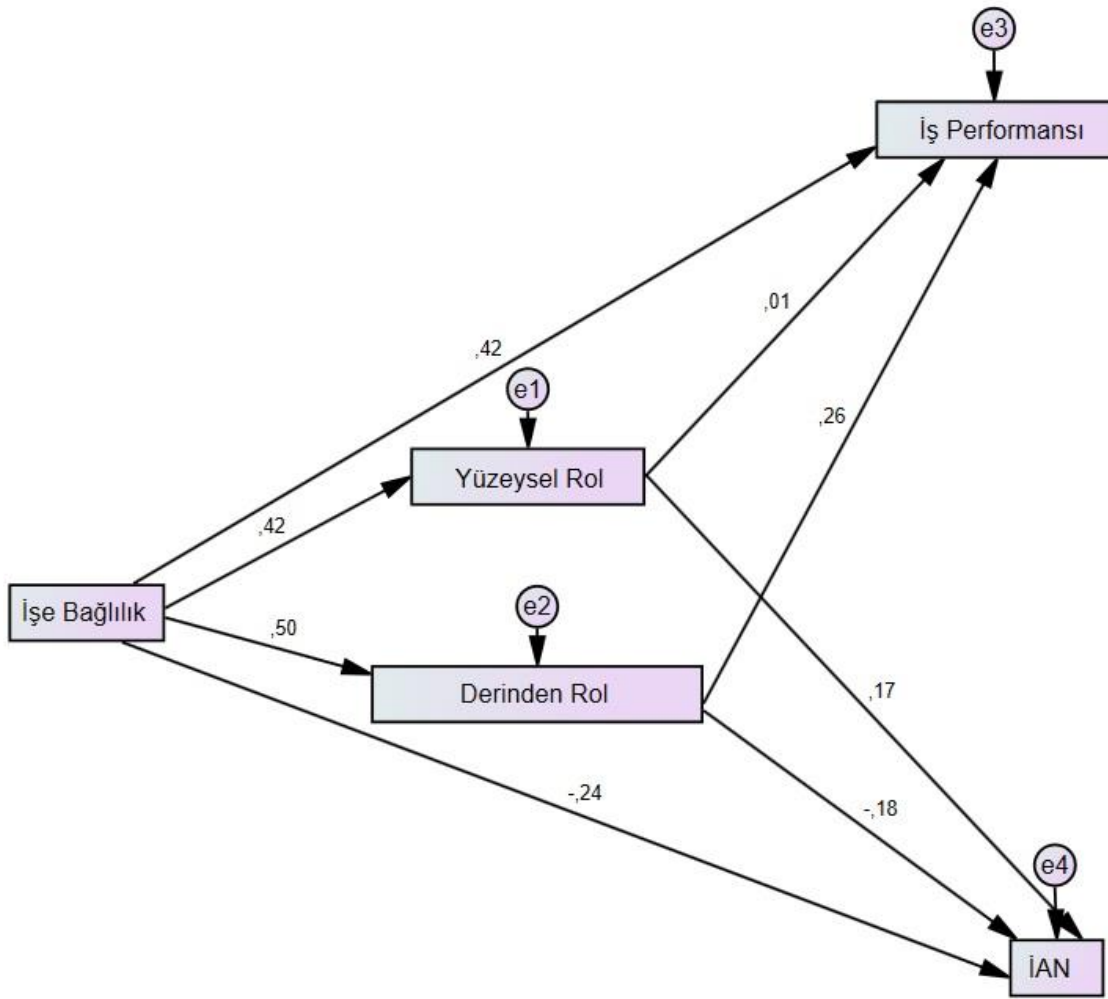
Şekil 5.4: Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli

Duygusal emek modele dahil edilerek aracılık etkisi AMOS (v23) programı ile analiz edilmiştir. Tablo 5.12’de analiz edilen bu modele ait uyum iyiliği değerleri gösterilmiştir

Tablo 5.12: Araştırma Modeli İçin Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği İndeksleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Araştırma Modeli	37,493	2	4,767	0,079	0,978	0,982	0,991

Araştırma modelinin uyum iyiliği indeksi değerleri incelenmiş ve indeks değerlerinin kabul edilebilir uyum sergilediği görülmüştür. Daha sonra duygusal emeğin diğer değişkenler arasındaki aracılık etkisinin belirlenebilmesi amacıyla kurgulanan araştırma modeli test edilmiş ve test edilen model şekil 5.5’te gösterilmiştir.



Şekil 5.5: İşe Bağlılık İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Değişkenleri Arasında Duygusal Emeğin Aracılık Etkisine Ait Yapısal Eşitlik Modeli

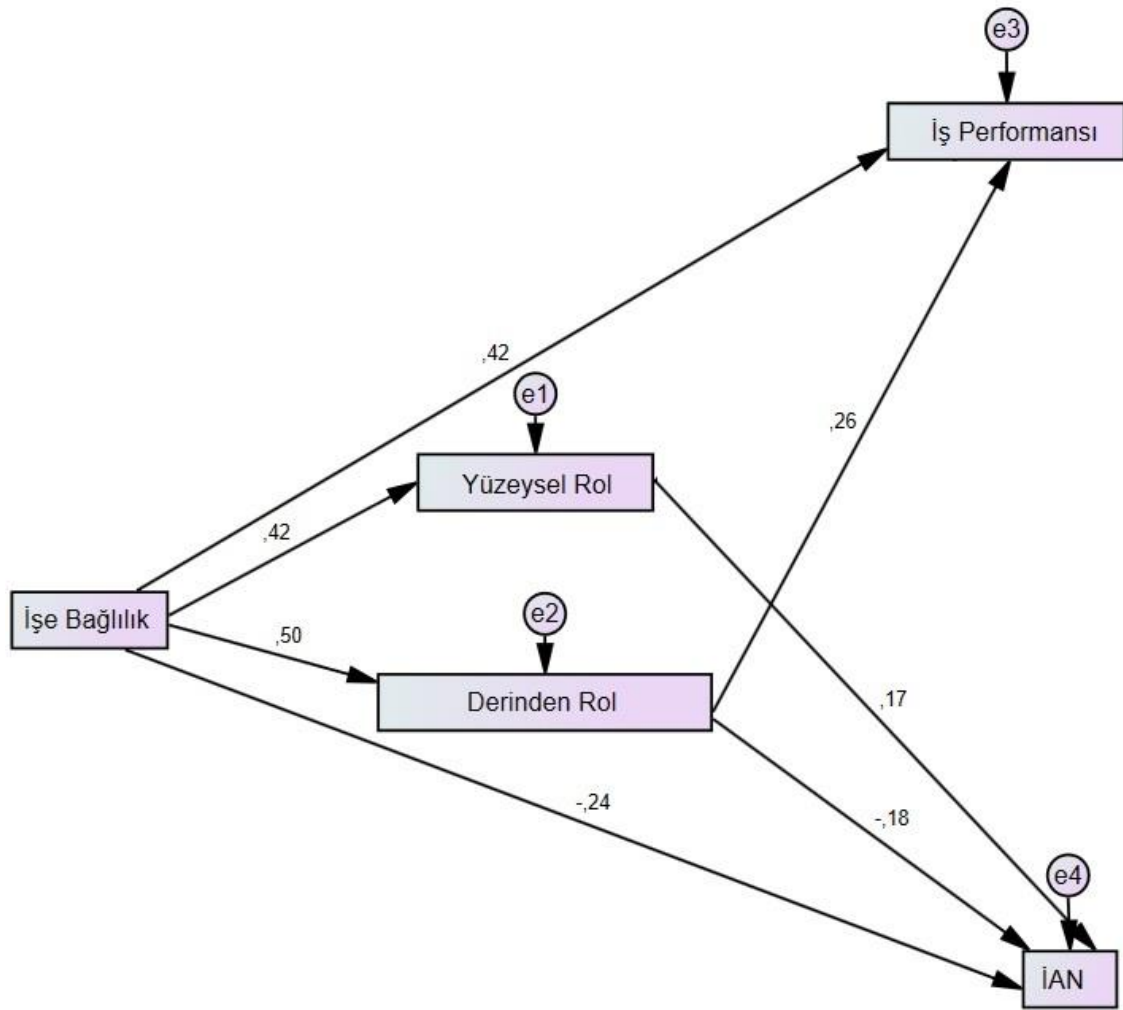
Bu analizden sonra modelde yer alan değişkenlerin aralarındaki ilişkileri ve duygusal emeğin aracılık etkisini gösteren yollara ait değerler bulunmuş ve Tablo 5.13'te gösterilmiştir.

Tablo 5.13: Araştırma Modeli Tüm Yolların Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol		Tahmin(β)	Standart Hata	Kritik Oran	Standardize Edilmiş Tahmin(β)	p
Yüzeysel Rol	<--- İşe Bağlılık	,588	,062	9,527	,424	***
Derinden Rol	<--- İşe Bağlılık	,586	,050	11,610	,496	***
İş Performansı	<--- İşe Bağlılık	,388	,045	8,590	,420	***
İAN	<--- İşe Bağlılık	-,379	,093	-4,089	-,236	***
İAN	<--- Derinden Rol	-,239	,073	-3,286	-,176	,001
İAN	<--- Yüzeysel Rol	,197	,059	3,321	,170	***
İş Performansı	<--- Derinden Rol	,207	,035	5,840	,264	***
İş Performansı	<--- Yüzeysel Rol	,009	,029	0,319	,014	,750

*** $p < 0,001$

Tablo 5.13'te görüldüğü gibi araştırma modelinde yer alan tüm yollar anlamlı değildir. Değişkenlerin ilişkileri incelenmiş ve anlamlı olmayan yollar modelden çıkarılarak tekrar analiz yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda anlamlı yolların yer aldığı modelin nihai hali Şekil 5.6'da gösterilmiştir.



Şekil 5.6: Değişkenlerin Aralarındaki Anlamlı İlişkileri Gösteren Araştırma Modeli

Şekil 5.6’da gösterilen modelde yer alan anlamlı yollara ait regresyon ağırlıkları Tablo 5.14’te gösterilmiştir.

Tablo 5.14: Araştırma Modeli Anlamlı İlişkilere Ait Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol	Tahmin(β)	Standart Hata	Kritik Oran	Standardize Edilmiş Tahmin(β)	p
Yüzeysel Rol <--- İşe Bağlılık	,588	,062	9,527	,424	***
Derinden Rol <--- İşe Bağlılık	,586	,050	11,610	,496	***
İş Performansı <--- İşe Bağlılık	,392	,042	9,379	,424	***
İAN <--- İşe Bağlılık	-,379	,093	-4,089	-,236	***
İAN <--- Derinden Rol	-,239	,073	-3,286	-,176	,001
İAN <--- Yüzeysel Rol	,197	,059	3,321	,170	***
İş Performansı <--- Derinden Rol	,208	,035	5,887	,266	***

*** $p < 0,001$

Modelde yapılan iyileştirmelerden sonra anlamlı yolların yer aldığı araştırma modeline ait uyum iyiliği indeksi değerleri Tablo 5.15’te gösterilmiştir.

Tablo 5.15: Araştırma Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Araştırma Modeli	9,634	3	3,211	0,073	0,978	0,985	0,991

Modelin uyum iyiliği indeksi değerlerinin kabul edilebilir uyum düzeyine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Yapısal eşitlik modeli, aracı değişkenin modele dâhil edilmesiyle birlikte bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında üç tür etki belirlemektedir. Bunlar; bağımsız bir değişkenin bağımlı bir değişkene direkt etkisini ifade eden “doğrudan etki”, modelde aracı bir değişkenin varlığında aracılık etkisi olarak da adlandırılan “dolaylı etki” ve değişkenler arası doğrudan ve dolaylı etkilerin toplamı olarak adlandırılan “toplam etki” şeklinde ifade edilmektedir. Bu bilgilerin ışığında araştırma modelinde yer alan değişkenlerin aralarındaki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler Tablo 5.16’da gösterilmiştir.

Tablo 5.16: Değişkenler Arası Etkiler

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken											
	İş Performansı			İşten Ayrılma Niyeti			Yüzeysel Rol Yapma			Derinden Rol Yapma		
	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam
İşe Bağlılık	,424	,132	,556	-,236	-,015	-,251	,424	-	,424	,496	-	,496
Yüzeysel Rol Yapma	-	-	-	,170	-	,170	-	-	-	-	-	-
Derinden Rol Yapma	,266	-	,266	-,176	-	-,176	-	-	-	-	-	-

Araştırma modelinin bağımsız değişkeni olan işe bağlılık ile bağımlı değişkenler olan iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında doğrudan ve dolaylı etkilerin olduğu görülmektedir. Ayrıca işe bağlılık ile yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma arasında doğrudan etkiler bulunmaktadır.

Tablo 5.16'ya göre bağımsız değişken işe bağlılığın bağımlı değişken iş performansı üzerinde ($\beta:0,424$) doğrudan pozitif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. Bağımsız değişken işe bağlılığın bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerinde ($\beta:-0,236$) doğrudan negatif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. İşe bağlılığın aracı değişkenlerden yüzeysel rol yapma üzerinde ($\beta:0,424$) doğrudan pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu görülürken, aracı değişkenlerden bir diğeri olan derinden rol yapma üzerinde ($\beta:0,496$) doğrudan pozitif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. Aracı değişken yüzeysel rol yapma ile bağımlı değişken iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, yüzeysel rol yapmanın bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerinde ($\beta:0,170$) doğrudan pozitif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. Aracı değişken derinden rol yapmanın bağımlı değişken iş performansı üzerinde ($\beta:0,266$) doğrudan pozitif yönlü anlamlı etkisi bulunurken, bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerinde ($\beta:-0,176$) doğrudan negatif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Bağımsız değişken işe bağlılığın iş performansı üzerinde ($\beta:0,132$) dolaylı pozitif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. İşe bağlılığın diğer bir değişken işten ayrılma niyeti üzerinde ise ($\beta:-0,015$) dolaylı negatif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. Dolaylı etkiler araştırma değişkenleri arasında aracılık etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Bu

bilgiler ışığında araştırma modelindeki değişkenler arasında aracılığın olduğu söylenebilmektedir.

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin arasındaki aracılık etkilerinin anlamlı olup olmadığıyla alakalı olarak Sobel Testi yapılmıştır. Bu test yapılırken standardize edilmemiş regresyon katsayıları ve standart hata değerleri kullanılmaktadır. Bu araştırmada aracı değişkenlerin anlamlılıklarının belirlenmesi amacıyla University of Toronto'dan G. J. Leonardelli ve Vanderbilt University'den K. J. Preacher tarafından hazırlanan interaktif bir Sobel Test analiz sitesinden faydalanılmıştır (quantpsy.org/sobel/).

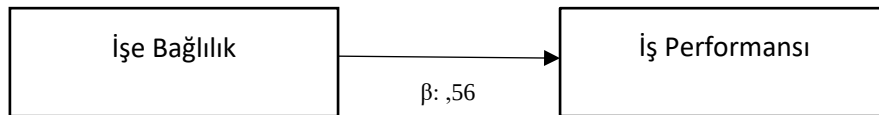
Tablo 5.17: Araştırma Modelinin Aracılık Etkisine Ait Sobel Testi Değerleri

Değişkenler Arası Yol İlişkisi	Aracılık Durumu	Sobel Testi (z değeri)	Sobel Testi (p anlamlılık değeri)
Yüzeysel Rol Yapma => İAN	Kısmi Aracılık	3,19	0,001
Derinden Rol=> İş Performansı	Kısmi Aracılık	5,34	0,000
Derinden Rol=> İAN	Kısmi Aracılık	-3,16	0,000

Sobel Testi değerleri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde incelendiğinde araştırma modelinde yer alan tüm aracılık etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

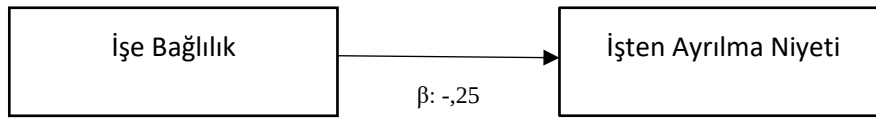
5.4.4.1. Araştırma Hipotezlerinin Kabul – Ret Durumları ve Şekilleri

Araştırmada yer alan hipotezlerin kabul veya ret durumları çalışmanın bu bölümünde belirtilmiştir. Kurulan yapısal eşitlik modelinin ilgili kısımları her bir hipotez için şekilleriyle ve etkileriyle birlikte ele alınmıştır.



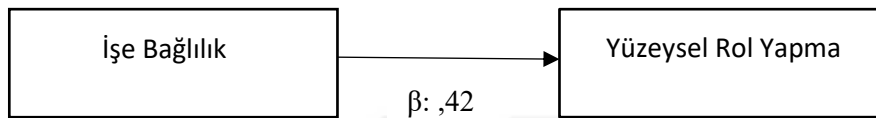
Şekil 5.7: İşe Bağlılığın İş Performansına Etkisi

Aracı değişken modele dahil edilmeden önce kurulan ve yalnızca bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin incelendiği ilk modelde (Şekil 5.3.) elde edilen sonuçlara göre işe bağlılığın iş performansı üzerinde ($\beta: ,56$) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Buna göre araştırmada yer alan H1 hipotezi desteklenmektedir.



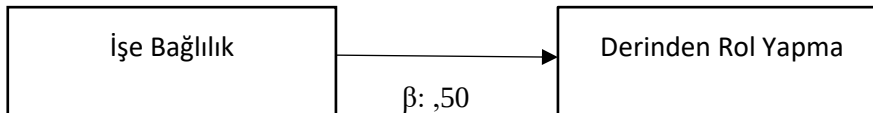
Şekil 5.8: İşe Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Şekil 5.3'te gösterilen yapısal eşitlik modeline göre araştırmanın bağımsız değişkeni işe bağlılığın bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerinde (β : -,25) negatif yönlü anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Buna göre araştırmada yer alan H2 hipotezi desteklenmektedir.



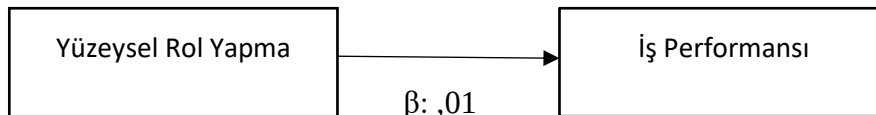
Şekil 5.9: İşe Bağlılığın Yüzeysel Rol Yapmaya Etkisi

Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında ilişkinin bulunmaması durumunda aracılık etkisinden söz etmek mümkün olmamaktadır. Aracılık etkisinin belirlenmesi amacıyla nihai araştırma modeli kurularak Şekil 5.6'da gösterilmiştir. Modele göre bağımsız değişken işe bağlılığın aracı değişken yüzeysel rol yapma üzerinde (β : ,42) pozitif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. Buna göre araştırmada yer alan H3 hipotezi desteklenmektedir.



Şekil 5.10: İşe Bağlılığın Derinden Rol Yapmaya Etkisi

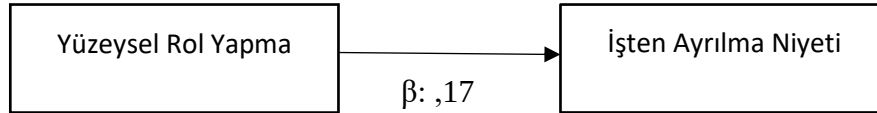
Şekil 5.6'ya göre bağımsız değişken işe bağlılığın aracı değişken derinden rol yapma üzerinde (β : ,50) pozitif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. Buna göre araştırmada yer alan H4 hipotezi desteklenmektedir. Elde edilen bu sonuç derinden rol yapmanın aracılık etkisinin belirlenebilmesi açısından oldukça önemli görülmektedir.



Şekil 5.11: Yüzeysel Rol Yapmanın İş Performansına Etkisi

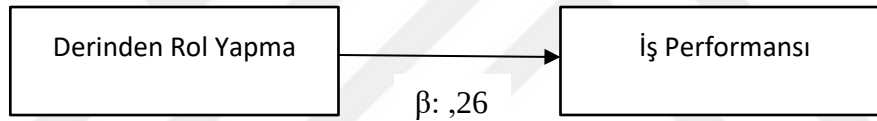
Şekil 5.5'te işe bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında duygusal emeğin aracılık etkisine ait yapısal eşitlik modeli gösterilmiş ve Tablo 5.13'te oluşturulan modeldeki değişkenler arası ilişkiler, regresyon ağırlıkları ve

anlamlılık değerleri verilmiştir. Bu tabloya göre aracı değişken yüzeysel rol yapma ile bağımlı değişken iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre H5 hipotezi desteklenmemektedir. Bu aşamadan sonra Şekil 5.5'te oluşturulan modelden yüzeysel rol yapma ile iş performansı arasındaki ilişkiye ait yol çıkartılarak araştırmanın nihai yapısal eşitlik modeli oluşturularak Şekil 5.6'da gösterilmiştir.



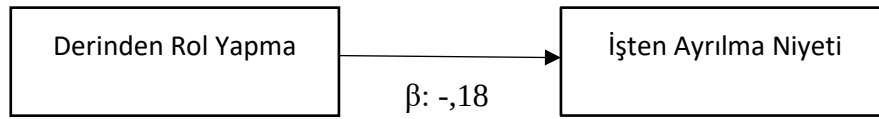
Şekil 5.12:Yüzeysel Rol Yapmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Şekil 5.6'da görüldüğü üzere aracı değişken yüzeysel rol yapmanın bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerinde (β : ,17) pozitif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. Buna göre H6 hipotezi desteklenmektedir. Aracılık etkisinden söz edebilmek için aracı bir değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin bulunması gerekmektedir.



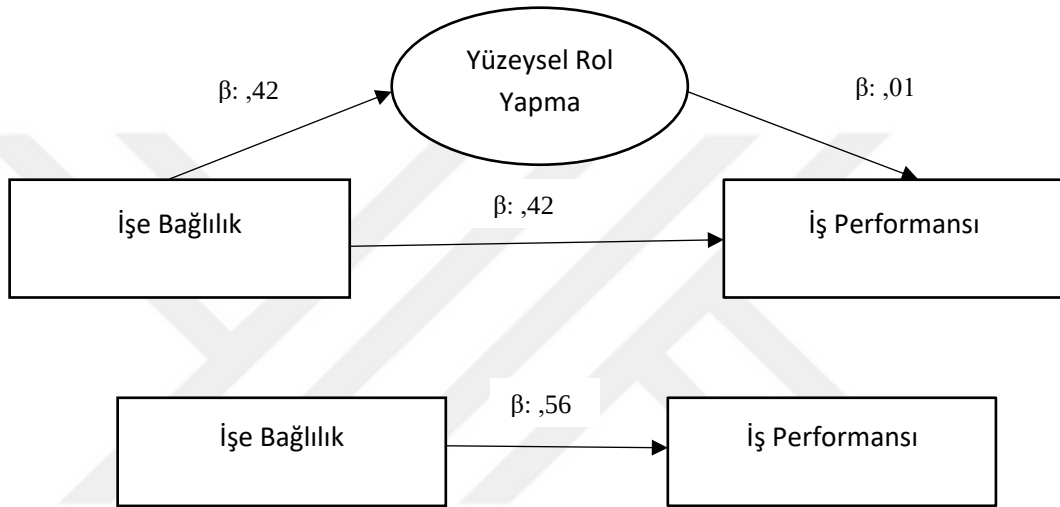
Şekil 5.13: Derinden Rol Yapmanın İş Performansına Etkisi

Araştırmanın yapısal eşitlik modelinde aracı değişken olarak belirtilen derinden rol yapmanın bağımlı değişken olan iş performansı üzerinde (β : ,26) pozitif yönlü anlamlı etkisinin bulunduğu şekil 5.6'da görülmektedir. Buna göre H7 hipotezi desteklenmektedir. Aracılık etkisinin koşulların sağlanarak anlamlı bir etkiye sahip olması önem arz etmektedir.

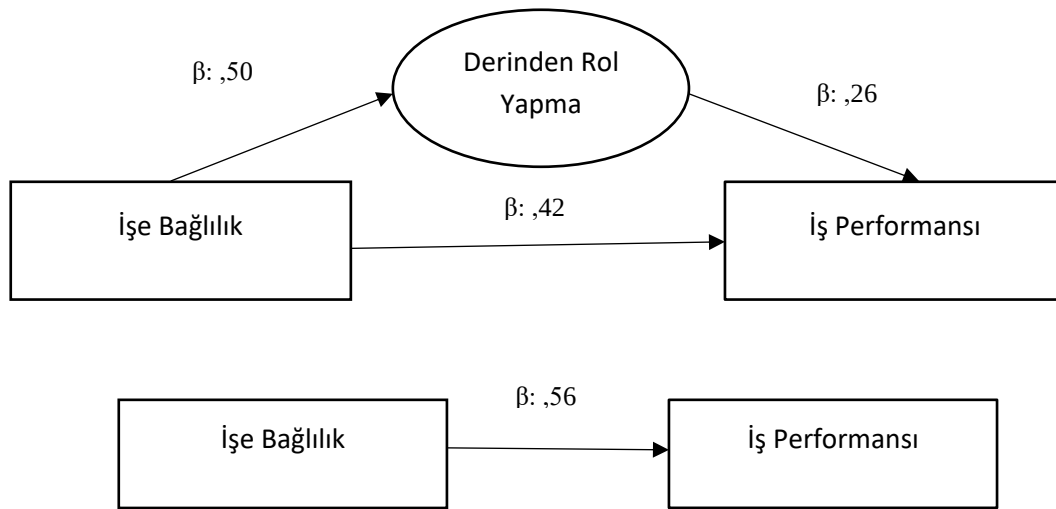


Şekil 5.14: Derinden Rol Yapmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Araştırmanın yapısal eşitlik modeline göre aracı değişken olan derinden rol yapmanın bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerinde ($\beta: -,18$) negatif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. Buna göre H8 hipotezi desteklenmektedir

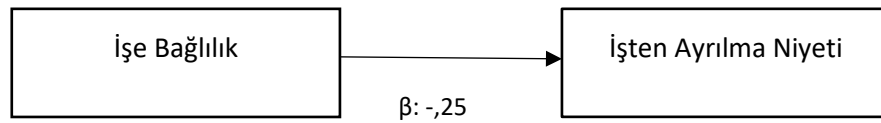
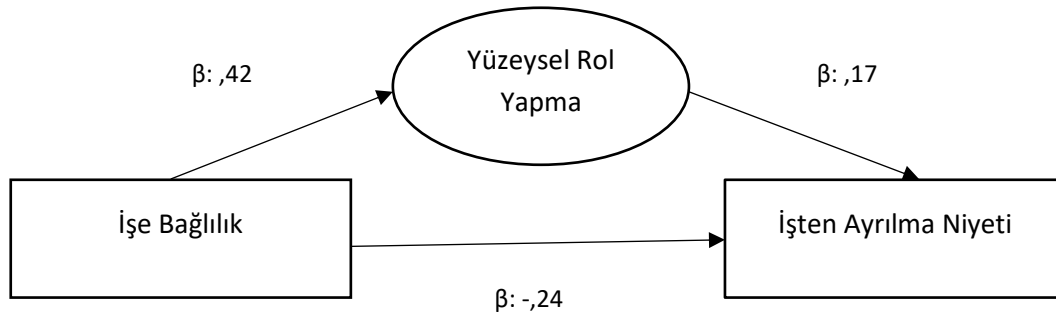


Şekil 5.15: İşe Bağlılığın İş performansına Etkisinde Yüzeysel Rol Yapmanın Aracılık Etkisi

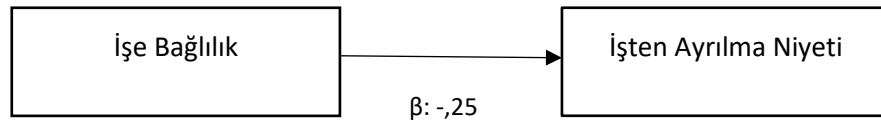
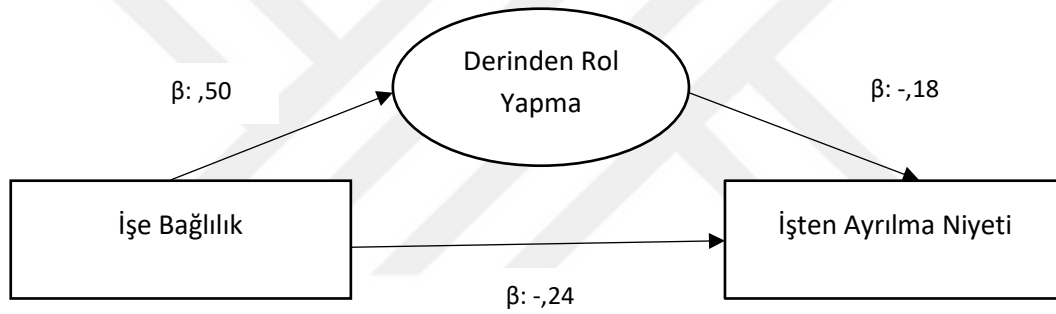


Şekil 5.16: İşe Bağlılığın İş Performansına Etkisinde Derinden Rol Yapmanın Aracılık Etkisi

Aracılık etkisinin varlığından söz edebilmek için bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin etkisinin düşmesi beklenmektedir. Ayrıca bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken ile aracı değişkenin de bağımlı değişken ile anlamlı bir ilişkisinin bulunması gerekmektedir. Tablo 5.16’da görüldüğü üzere işe bağlılık ile iş performansı arasında ($\beta: ,132$) dolaylı etki bulunmaktadır. Aracı değişkenlerin modele dâhil edilmeden önce işe bağlılığın iş performansı üzerinde ($\beta: ,56$) etkisinin bulunduğu görülürken aracı değişkenlerin modele dâhil edilmesi sonrasında bu etki ($\beta: ,42$) olmuştur. Araştırmanın yapısal eşitlik modelinde yüzeysel rol yapma ile iş performansı arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. Bu bilgiler ışığında işe bağlılık ile iş performansı arasında aracı değişken olan yüzeysel rol yapmanın anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüş ve H9 hipotezinin desteklenmediği tespit edilmiştir. Bunun yanında işe bağlılık ile iş performansı arasında derinden rol yapmanın kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre H10 hipotezi desteklenmektedir.



Şekil 5.17: İşe Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Yüzeysel Rol Yapmanın Aracılık Etkisi



Şekil 5.18: İşe Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Derinden Rol Yapmanın Aracılık Etkisi

Tablo 5.16’da işe bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisinde (β : -,015) dolaylı etki olduğu görülmektedir. Aracı değişkenlerin modele dâhil edilmeden önce işe bağlılığın iş performansı üzerinde (β : -,25) etkisinin bulunduğu görülürken aracı değişkenlerin modele dâhil edilmesi sonrasında bu etki (β : -,24) olmuştur. Bağımsız değişken olan işe bağlılığın aracı değişken olan yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma üzerinde etkisi bulunmaktadır. Ayrıca bağımsız değişken işe bağlılığın bağımlı değişken işten ayrılma niyeti üzerinde de anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Aracılık etkisinin oluşabilmesi için gereken tüm koşullar sağlanmıştır. İşe bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisinde

yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapmanın aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre H11 ve H12 hipotezleri desteklenmektedir.

Tablo 5.18: Araştırma Hipotezlerine Ait Özet Sonuçlar

Hipotez	Sonuç	Açıklama
H1: İşe bağlılık iş performansını anlamlı bir biçimde etkiler.	H1 desteklenmektedir	İşe bağlılığın iş performansını anlamlı bir biçimde etkilediği belirlenmiştir.
H2: İşe bağlılık işten ayrılma niyetini anlamlı bir biçimde etkiler.	H2 desteklenmektedir	İşe bağlılığın işten ayrılma niyetini anlamlı bir biçimde etkilediği belirlenmiştir.
H3: İşe bağlılık yüzeysel rol yapmayı anlamlı bir biçimde etkiler.	H3 desteklenmektedir	İşe bağlılığın yüzeysel rol yapmayı anlamlı bir biçimde etkilediği belirlenmiştir.
H4: İşe bağlılık derinden rol yapmayı anlamlı bir biçimde etkiler.	H4 desteklenmektedir	İşe bağlılığın derinden rol yapmayı anlamlı bir biçimde etkilediği belirlenmiştir.
H5: Yüzeysel rol yapma iş performansını anlamlı bir biçimde etkiler.	H5 desteklenmemektedir	Yüzeysel rol yapma ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
H6: Yüzeysel rol yapma işten ayrılma niyetini anlamlı bir biçimde etkiler.	H6 desteklenmektedir	Yüzeysel rol yapmanın işten ayrılma niyetini anlamlı bir biçimde etkilediği belirlenmiştir.
H7: Derinden rol yapma iş performansını anlamlı bir biçimde etkiler.	H7 desteklenmektedir	Derinden rol yapmanın iş performansını anlamlı bir biçimde etkilediği belirlenmiştir.
H8: Derinden rol yapma işten ayrılma niyetini anlamlı bir biçimde etkiler.	H8 desteklenmektedir	Derinden rol yapmanın işten ayrılma niyetini anlamlı bir biçimde etkilediği belirlenmiştir.
H9: İşe bağlılığın iş performansına etkisinde yüzeysel rol yapmanın aracılık etkisi vardır.	H9 desteklenmemektedir	İşe bağlılığın iş performansına etkisinde yüzeysel rol yapmanın aracılık etkisi tespit edilmemiştir.
H10: İşe bağlılığın iş performansına etkisinde derinden rol yapmanın aracılık etkisi vardır.	H10 desteklenmektedir	İşe bağlılığın iş performansına etkisinde derinden rol yapmanın kısmi aracılık etkisi belirlenmiştir.
H11: İşe bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisinde yüzeysel rol yapmanın aracılık etkisi vardır.	H11 desteklenmektedir	İşe bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisinde yüzeysel rol yapmanın kısmi aracılık etkisi belirlenmiştir.
H12: İşe bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisinde derinden rol yapmanın aracılık etkisi vardır.	H12 desteklenmektedir	İşe bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisinde derinden rol yapmanın kısmi aracılık etkisi belirlenmiştir.

Tablo 5.18’de görüldüğü üzere araştırmanın hipotezlerinin ikisi (H5 ve H9) hariç tamamı desteklenmektedir. Hipotezlere ait sonuçlar, bulgulara dair sonuçları özetlemekte

ve çalışmanın amacına ulaştığını göstermektedir. Sonuçlara ait değerlendirmeler ve otelcilik sektörü uygulayıcılarına yönelik öneriler ve tavsiyeler sonuç bölümünde sunulacaktır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada işe bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla araştırmaya ait bir model geliştirilerek bu model için belirlenmiş hipotezler test edilmiştir. Çalışmada 12 farklı hipotez test edilmiş ve bu hipotezlerden 10 tanesinin desteklendiği, 2 tanesinin (H5 ve H9) desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Hipotezler ve elde edilen sonuçlarla ilgili tablo analiz kısmında detaylı bilgi verildiği için bu kısımda tekrar verilmesine gerek duyulmamıştır.

Araştırmanın analizinde yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılmış ve değişkenlerin ilişkileri bu modele göre belirlenmiştir. Öncelikle araştırmanın bağımsız değişkeni işe bağlılığın, bağımlı değişken iş performansına üzerindeki etkisi incelenmiştir. Performans kavramı çalışanlar ve dolayısıyla örgütler için oldukça büyük öneme sahiptir. Hatta işletme bilimine konu olan değişkenlerin nihai çıktısı olarak da düşünülebilmektedir. Bu çalışmada yapılan analizin sonucuna göre işe bağlılığın iş performansı üzerinde ,56 pozitif yönlü anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Çalışanların işleriyle özdeşleşmeleri, bütünleşmeleri ve işlerini hayatlarının merkezlerine koymaları olarak tanımlanan işe bağlılık iş performansını olumlu biçimde etkilemektedir. Otelcilik sektöründe yüz yüze etkileşim büyük önem arz etmektedir. Çalışanların sunduğu hizmetin kalitesi, müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla işletmenin tercih edilebilirliğini arttırabilecektir. İşe bağlılığı yüksek olan çalışanlar görevlerini yerine getirirken katılımcı, enerjik, coşkulu, hevesli, istekli, diri ve ruhsal olarak hazır hissetmektedirler. İşlerini çok özel, ilham verici ve bir amaca hizmet ediyor olarak görmekte ve görevlerini yerine getirirken tam konsantrasyonla, neşeli, coşkulu ve zamanın nasıl geçtiğini anlamadan işlerini bırakmama arzusuyla çalışmaktadırlar. Dolayısıyla işe bağlılıkları yüksek çalışanların görevlerini tam zamanında tamamladıkları, iş hedeflerine ulaştıkları ve karşılaştıkları problemlere karşı hızlı bir şekilde çözüm ürettikleri düşünülmektedir. Otelcilik sektöründe müşteri memnuniyetinin performans göstergesi olarak ilk sırada yer alması gerektiği düşünüldüğünde, örgütler kaliteli hizmet verebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmek için işe bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyaç duyacaklardır.

Bir sonraki analizde araştırmanın bağımsız değişkeni işe bağlılığın, diğer bir bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiş ve -,25 negatif

yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütteki çalışanların, çalışma ortamı ve koşullarından tatmin olmadıkları durumlarda sergiledikleri aktif ve yıkıcı eylemler (Çakar ve Özyer, 2016:232) olarak tanımlanan işten ayrılma niyeti, örgütler için tehlikeli ve kaçınılması gereken bir durumdur. Çalışanların işten ayrılma niyetleri, işten ayrılma davranışına dönüştüğünde örgütler tarafından arzu edilmeyen işgücü devir oranları ile karşı karşıya kalılabilmektedir. Çünkü işten ayrılan çalışanların yerlerine istihdam edilecek çalışanların kalifiye olabilmeleri için gereken yatırım maliyeti oldukça yüksek olabilmektedir. İşten ayrılma niyetinde olan çalışan sayısının yüksek olduğu örgütler için seçme ve yerleştirme, ücret ve terfi sistemlerinin iyi olmadığı veya uygulama hatalarının yaşandığı sonucu çıkarılabilmektedir. Örgütlerin istihdam süreçleriyle ilgili etkin düzenlemeler ve stratejiler ortaya koymaları çalışanların işten ayrılma niyetlerinin oluşumunun önüne geçebilecektir. İşe bağlılıkları yüksek çalışanların işleriyle bilişsel ve duygusal olarak yüksek bağ kurdukları söylenebilir. İşlerinde dinç bir şekilde çalışan, işlerine adanmış ve işlerine yoğunlaşmış çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı varsayılmaktadır. İçsel motivasyon unsurlarının yanı sıra, ücret, kariyer olanakları, çalışma koşulları gibi çalışanları işlerine bağlayabilecek ve motive edebilecek birçok faktör bulunmaktadır. Bahsedilen bu olumlu faktörlerin varlığı “Ajzen’in planlanmış davranış kuramında” yer aldığı şekliyle (Kağıtçıbaşı, 2010:125), çalışanların işten ayrılma tutumlarının oluşmasının, eğer çalışanların buna benzer tutumları varsa işten ayrılma niyetlerinin oluşmasının, işten ayrılma niyetine sahip çalışanların ise niyetlerinin davranışa dönüşmesinin önüne geçebilmektedir. Bu çalışmadaki sonuçlara paralel olarak, Blau ve Boal (1989) sezonluk çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada oluşturdukları çarpımsal modelde işe bağlılıkları yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu tespit etmişleridir. Farkas ve Tetrick’in (1989:864 – 865) yaptıkları ampirik çalışmanın sonuçları da işe bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Sjöberg ve Sverke (2000:249 – 250) İsveç’te bulunan sağlık kuruluşları çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada işe bağlılığı yüksek çalışanların işten ayrılma davranışı sergilemedikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Bir sonraki analizde duygusal emek değişkeni, yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma alt boyutlarıyla ele alınmıştır. Oluşturulan yapısal eşitlik modelinin regresyon analizinin sonuçlarına göre işe bağlılığın yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Müşterilerin beklentileri

doğrultusunda, çalışanların örgüt tarafından sergilenmesi istenen duyguları yöneterek müşterilere göstermeleri davranışı olarak tanımlanan duygusal emek işletmeler için büyük öneme sahiptir ve örgütler ve çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz birtakım sonuçları bulunmaktadır (Akyüz, 2018:172). Örgütler kaliteli hizmetin tanımlamasını yapmakta, çalışanlardan da bu tanımlamaya paralel davranışlar sergilemesini istemektedirler. Örgütlerin çalışanlardan sergilemelerini istedikleri duygularla çalışanların gerçekte hissettikleri duyguların örtüşmediği durumlarda ise duygusal uyumsuzluk ortaya çıkmakta ve dolayısıyla çalışanlar duygusal emek sergilemektedirler. Çalışanların sürekli olarak gerçekte hissettikleri duyguları değil de örgüt tarafından istenen gösterim kurallarını uygulamaları, kendi düşünce, duygu ve değerleriyle çelişebilmektedir. Sürekli olarak duygu düzenlemesi yapmak zorunda olan çalışanlar işlerini anlamlandıramamakta ve çalışanların işlerine olan bağlılıkları azalabilmektedir. İşe bağlılıkları düşük çalışanların zamanla iş performansları azalabilmekte, işten ayrılma niyetleri ise artabilmektedir.

Araştırmada duygusal emek doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Gerçekte hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi gösterilmesi veya hissedilen duyguların hissedilmiyormuş gibi gösterilmesi olarak tanımlanan yüzeysel rol yapma, sürekli olarak jest, mimik, ses tonu gibi sözlü veya sözlü olmayan ifadelerin dikkatlice kullanımından gerektirmektedir. Bu durum, maske takmak olarak da nitelendirilmekte ve duyguların sürekli olarak bastırılması ve düzenlenmesi çalışanlarda yıpranmaya neden olabilmektedir. Yüzeysel rol yapma, çalışanlarda duygusal uyumsuzluğa neden olduğundan dolayı çalışanlar ve dolayısıyla örgütler için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanların sergilemek zorunda oldukları duyguyu bizzat hissetmeye çalışmaları, duygularını örgütün sergilenmesini istediği duygularla uyumlu hale getirmeleri olarak tanımlanan derinden rol yapma, örgütler tarafından genellikle daha çok istenmekte ve olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Derinden rol yapma çalışanlar için daha az yıpratıcıdır. Çünkü çalışanlar sergilenmesi istenen duygularla kendi duygularını uyumlu hale getirmekte ve daha az duygusal uyumsuzluk yaşayabilmektedirler. Yaptıkları duygu düzenlemeleri ve ortaya koydukları duygusal emek sonucu işin gerekliliklerini yerine getiren çalışanların iş performansları artarken işten ayrılma niyetleri azalacaktır.

Çalışma, işe bağlılığın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal emeğin aracılık etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Aracılık etkisinin belirlenebilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Aracılık etkisinin varlığından söz edebilmek için bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin etkisinin düşmesi beklenmektedir. Ayrıca bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken ile aracı değişkenin de bağımlı değişken ile anlamlı bir ilişkisinin bulunması gerekmektedir. Araştırma modelinde işe bağlılığın iş performansına etkisinde yüzeysel rol yapmanın anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, dolayısıyla aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. İşe bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisinin yüzeysel rol yapmanın aracılık etkisiyle azaldığı görülmüştür. Ayrıca yüzeysel rol yapmanın çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttırdığı belirlenmiştir. Dolayısıyla yüzeysel rol yapmanın kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Zira tam aracılık etkisinden söz edebilmek için bağımsız değişkenin etkisinin tamamen ortadan kalkması beklenmektedir. İşe bağlılık çalışanlar ve örgütler için büyük öneme sahiptir. İşe bağlılıkları yüksek çalışanların literatürde yer alan diğer çalışmaların sonuçlarıyla paralel olarak iş performanslarının yüksek, işten ayrılma niyetlerinin düşük olacağı belirlenmiştir. Ayrıca işe bağlılıkları yüksek çalışanların dinç, işlerine adanmış ve yoğunlaşmış oldukları bilinmektedir. Bundan dolayı, bağlılıkları yüksek çalışanların sürekli duygularını düzenleme hususunda yüksek tolerans gösterecekleri düşünülmektedir.

İşe bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal emeğin aracılık etkisinin belirlenebilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve işe bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal emeğin alt boyutlarından olan derinden rol yapmanın kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Literatürde yer alan çalışmaların sonuçlarıyla örtüşen biçimde derinden rol yapma boyutunun çalışanların iş performanslarını arttırdığı, işten ayrılma niyetlerini ise azalttığı tespit edilmiştir. İşe bağlılıkları yüksek çalışanlar sergilemek zorunda oldukları duyguları bizzat hissetmeye, duygularını örgütün sergilenmesini istediği duygularla uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. Yüzeysel rol yapmada sadece davranışlar düzenlenirken, derinden rol yapmada yalnızca davranışlar değil duygular da davranış kurallarına uyumlu hale getirilmektedir. Derinden rol yapma davranışı sergileyen çalışanların görevlerini yerine getirirlerken empatik duyarlılıkla hareket ettikleri söylenebilmektedir. Çalışanların müşterilere karşı empati kurmaları, onları zorlu ve agresif hale getiren şartları anlamaya çalışarak pozitif duygularla

yaklaşmaları, yaptıkları işleri anlamlandırarak müşterilerle aynı frekansta, benzer duygu durumları içerisinde görevlerini yerine getirmelerini sağlayabilecektir. Bu durumda çalışanların iş performansları artış, işten ayrılma niyetleri ise azalış gösterebilecektir.

Otelcilik işletmeleri için kaliteli hizmet sunmak, müşteri memnuniyeti, tercih edilirlilik ve rekabet üstünlüğünü ellerinde bulundurabilmek açısından oldukça önemlidir. Bunun yanında işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüştüğü durumlarda işgören devri gibi işletmelerin kaçınmaları gereken olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilecektir. Yöneticiler işletmelerin karşılaşılabilecekleri bu sonuçlar için gereken önlemleri almalıdırlar. Çalışanların iş performanslarının artırılması veya işten ayrılma niyetlerinin azaltılmasında sadece işe bağlılıklarının düzenlenmesinin yeterli bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bunların yanında, çalışanların sergilemek zorunda kalabildikleri duygusal emek davranışlarının da iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

Otelcilik sektörü çalışanları genellikle müşterilerle yüz yüze etkileşimde bulunmaktadırlar. Sunulan hizmetin kalitesiyle müşteri memnuniyetinin pozitif yönlü bir ilişki içerisinde bulunduğu düşünülen bu sektör üzerinde yapılan çalışmada farklı örgütsel davranış değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarıyla ilgili olarak uygulayıcılara yönelik birtakım öneriler sunulması, çalışmanın amaçlarına hizmet etmesi açısından önemlidir.

Otelcilik sektöründe hizmet kalitesinin artırılması, çalışanların verimlilik, etkinlik ve performanslarının en üst düzeye çıkarılması ve sürekliliğin sağlanması için örgütsel davranış değişkenlerinin uygulanması, değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesi ve etkilerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Çalışmada işe bağlılık, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve duygusal emek değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada incelenen değişkenlerle ilgili, araştırmanın yapıldığı otellerin yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapılmış, bu kavramların ne anlama geldikleri ile ilgili sorular sorulmuş ve yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olmadıkları, örgütlerinde bahsi geçen örgütsel davranış uygulamalarıyla ilgili çalışmalarda bulunmadıkları görülmüştür. Çalışanların işe bağlılıklarının artırılmasıyla ilgili yöneticilerin bilgi birikimlerini arttırmaları, örgütsel davranış değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini analiz etmeleri ve sonuçları çalışanlar ve örgüt açısından değerlendirmeleri, örgütteki çalışanların

duygularının, düşüncelerinin, tutumlarının ve davranışlarının sistematik bir biçimde incelenerek, çalışanların davranışlarını anlamaları, açıklamaları ve kontrol etmeleri gerekmektedir. Çatışma, stres, sessizlik, sinizm, dışlanma, mobbing ve üretim karşıtı iş davranışları gibi motivasyonlarının ve verimliliklerinin düşmesine sebebiyet verebilecek, iş tatminsizliği ve işten ayrılmayla sonuçlanabilecek olumsuz unsurlardan çalışanların etkilenmemeleri veya minimum düzeyde etkilenmeleri için gerekli önlemleri almalıdırlar. Zira örgütsel davranış, çalışanların gösterdikleri çabayı daha yüksek verimlilikle sonuçlandırmayı ve karşılaşılabilecek problemlere bilimsel tabanlı çözümler üretmeyi amaçlamaktadır. Bunların yanında yöneticiler, yönetici kimliklerinden sıyrılarak örgütün ve çalışanların genel yapısına ve kendi kişilik özelliklerine en uygun liderlik türünü benimseyerek çalışanlara liderlik etmelidirler. Farklı çalışma grupları ve takımlar oluşturarak örgüt içerisinde arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine, işlerin takım beyniyle yürütülmesine ve gruplar halinde kararlar alınmasına öncülük etmelidirler. Bu sayede çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin önü açılabilir ve görev performanslarının yanında bağlamsal performansları da artış gösterebilecektir. Yöneticilerin ve çalışanların yaptıkları işlerle alakalı daha fazla bilgi sahibi olabilmeleri ve profesyonelleşebilmeleri için eğitim programları, danışmanlık hizmetleri, seminerler, toplantılar, izleme ziyaretleri ve iyi uygulama örnekleri sunumu gibi faaliyetler planlanmalıdır. Örgüt içerisinde deneyim paylaşım grupları oluşturularak başarılı, yüksek performanslı çalışanların tecrübelerini, mesleğe bakışlarını, duygu ve düşüncelerini örgütteki diğer çalışanlarla paylaşmaları sağlanmalıdır. Bu program ve uygulamalara sadece yöneticilerin değil çalışanların da dâhil edilmesi önemlidir. Çünkü örgütsel davranış yalnızca yöneticilere yönelik değil, örgütteki tüm çalışanlara yönelik bir disiplindir. Yapılacak değerlendirmeler ve uygulamalar sonucunda çalışanların verimliliklerinin artacağı, yüksek performansta hizmet verecekleri ve işten ayrılma niyetlerinin düşük düzeyde olacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların görevlerini yerine getirirlerken yapmak zorunda olabilecekleri duygu düzenlemelerinin yıpratıcı etkileriyle, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine yol açacak sebeplerden minimum seviyede etkilenecekleri düşünülmektedir.

İşe bağlılıkları yüksek çalışanların iş performanslarının yüksek ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple çalışanların işe bağlılıklarının artırılmasının örgütler için olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Bir taraftan

çalışanların “doğru işleri” yapmalarının, diğer taraftan “işlerini doğru” yapmalarının sağlanması gerekmektedir. Örgüt, insan ve davranış kavramları birbirlerinden ayrı düşünülemeyen ve sürekli etkileşim halinde olan kavramlardır. Bu kavramların sonuçlarının ayrı ayrı bilinmesi ve etkileşimlerinin bütüne olan etkilerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bundan dolayı örgütler, uygulanabilirlik düzeyi ve operasyonel verimliliği yüksek, düşük riskli ve maliyetli, şeffaf ve nihai çıktısı müşteri memnuniyeti olan insan kaynağı stratejileri belirlemeli ve uygulamalıdır. İşlerin etkin bir biçimde yapılması için işe uygun insan kaynağının seçimi, çalışanların yeteneklerinin ve becerilerinin ölçülmesi, psikolojik durumlarının değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Çalışanların demografik özelliklerinin, yeteneklerinin ve buna bağlı olarak mesleki becerilerinin göz önünde bulundurulduğu bir istihdam politikası, çalışanların örgütsel, mesleki, çalışmaya ve işe bağlılık düzeylerini arttırabilecektir. Örgütlerde işlerin ve işyerlerinin tasarlanması sürecinde, işlerin birbirleriyle anlamlı ve bir sistem dâhilinde birleştirilmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda örgütün strateji ve hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların görev tanımlarının yapılarak çalışanlarla paylaşılması, çalışma ortamının ve fiziki koşulların optimize edilmesi, uygun ücret ve ödüllendirme sisteminin uygulanması gerekmektedir. Çalışanların örgütlerinin stratejileri, amaç ve hedefleri hakkında bilgi sahibi olmaları oldukça önemlidir. Kendi iş tanımları çerçevesinde, örgütlerin amaç ve hedeflerine ne derecede hizmet ettiklerinin ve katkıda bulunduklarının ölçülmesi hem örgütler hem de çalışanlar açısından açıklayıcı sonuçlar verebilecek, örgütler ve çalışanlar bu sonuçlara göre gerekli tedbirleri alabileceklerdir. Otelcilik sektöründe genellikle vardiyalı çalışma saatleri mevcuttur. Bundan dolayı çalışanlara sunulacak servis, yeme – içme ve barınma gibi imkânların da çalışanların motivasyonları açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Sektörde özellikle mavi yakalı çalışanların aldıkları ücretler, Türkiye’de 2020 yılı için belirlenmiş olan asgari ücret tutarına yakın ortalamalardadır. Örgütsel bağlılığın, işe bağlılığın ve işten ayrılma niyetinin en önemli belirleyicilerinden olan ücretler düzeyinin arttırılmasının faydalı olacağı ve işgören devrini düşüreceği öngörülmektedir. Bunların yanında, örgütün yapısına uygun performans değerlendirme yöntemleri belirlenmeli, niceliksel değerlendirmelerden ziyade niteliksel değerlendirmeler yapılarak çalışanlar arasında adaletli bir ücret dağıtım politikası uygulanmalıdır. Ayrıca paranın yanında, çalışanların motivasyonlarının ve mesleki bağlılıklarının arttırılması için farklı teşvik uygulamaları da yürütülmelidir.

Örgüt içerisinde birbirleriyle uyumlu çalışanlardan oluşan grup ve takımlar oluşturularak denetim ve kontrol grup ve takım liderleri vasıtasıyla yapılmalıdır. Yöneticiler çalışanlarına karşı destekleyici, yol gösterici, adaletli, anlayışlı ve samimi olmalı, çalışanlarını dinlemeli, onların sorunlarıyla ilgilenmeli ve çalışanlarından kendileriyle ve yönetim tarzlarıyla alakalı geri dönüşler almalıdırlar. Bunların yanında yöneticiler, örgütsel davranış konularında daha fazla bilgi sahibi olmak amacıyla bu alanda gerçekleştirilen konferans, kongre vb. bilimsel etkinliklere katılmalı, kazandıkları bilgi ve becerileri örgütlerinde tatbik etmelidirler. Zira akademik çalışma ve etkinliklerin çıktıları doğrudan veya dolaylı biçimde örgütleri ilgilendirmektedir.

Çalışmanın sonucunda araştırmacılara yönelik olarak da birtakım önerilerde bulunulmuştur. Çalışma Türkiye’de otelcilik alanında hizmet veren işletmelerin en yoğun olduğu şehir olan Antalya’da yürütülmüştür. Bu bölgede yer alan işletmeler genel olarak belirli sezonlarda yoğunluk yaşamaktadırlar. Bu sebeple oteller oldukça yüksek sayılarda sezonluk çalışan istihdam etmektedirler. Araştırmanın yapıldığı otellerin sezon dışı çalışan sayılarıyla sezonda çalışan sayıları karşılaştırıldığında yaklaşık olarak dört katlık bir fark bulunduğu söylenebilmektedir. Sezonluk çalışanlar ile daimi çalışanların örgütlerine karşı algılarının farklı olabileceği düşünülmektedir. Bundan dolayı aynı değişkenlerle farklı sezonlarda araştırmanın yapılması daha farklı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir. Benzer şekilde araştırmanın farklı bölgelerde yer alan otel çalışanları üzerinde yapılmasının farklı sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir. Bunların yanında araştırmanın kamu kurumlarında ve/veya gardiyanlık, tahsilat memurluğu gibi genellikle negatif duygu sergilenmesini gerektiren meslek grubu çalışanları üzerinde uygulanarak bu çalışmanın sonuçlarıyla karşılaştırılmasının örgütler ve sonraki çalışmalar için yol gösterici olacağı öngörülmektedir.

Çalışma otelcilik sektörü çalışanları üzerinde yapılmıştır ve veriler Antalya’da bulunan beş farklı otel çalışanlarından elde edilmiştir. Verilerin aynı sektörde hizmet veren farklı örgütlerden toplanmasının daha yüksek bir dış geçerlilik sunacağı ve sonuçların genelliğini arttıracacağı öngörülmektedir. Çalışmanın aynı değişkenlerle farklı sektör çalışanları üzerinde yapılmasının sonuçların genellenebilir olması açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Bunların yanında işe bağlılık dışında farklı değişken veya değişkenlerin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisini ve duygusal emeğin

bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki aracılık etkisini konu alan benzer çalışmalar yürütülebilir. Böylelikle değişkenlerin etkileri daha bütüncül bakış açısıyla değerlendirmeye alınabilir. Duygusal emeği etkileyen faktörler ile duygusal emeğin yarattığı olumlu – olumsuz tüm sonuçlar yakından takip edilmelidir. Duygusal emek sergilenmesini gerektiren meslek ve meslek grupları incelenmeye devam edilmelidir.



KAYNAKÇA

- AÇIK ÖĞRETİM FAKÜLTESİ 2010, Örgütsel Davranış Ders Kitabı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- AKÇAY, C. ve ÇORUK, A., 2012, Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1 (1), 3-25.
- AKOVA, O. ve USTA, I., 2015, Örgütsel Davranışta Güncel Konular. Örgütlerde Duygusal Emek, Ankara: Detay Yayıncılık , 33 – 53.
- AKYÜZ, M., 2018, Duygusal Emek Örgüt Temelli Öz-Saygı ve Yaşam Tatminini Etkiler mi?, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 170 – 186.
- AL, A. D. ve ANIL, İ., 2016, The Comparison of The Individual Performance Levels Between Full – Time and Part – Time Employees: The Role of Job Satisfaction, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 235, 382 – 391.
- ALDEMİR, C., ATAOL, A. ve BUDAK, G., 2004, İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı.
- ALEN, N. ve MEYER, J., 1990, The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* , 63, 1 – 18.
- ALKAN, B. ve AVCIOĞLU, C., 2018, Turizm, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Ekonomik Araştırmalar.
- ALKAN, B. ve AVCIOĞLU, C., 2018, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Ekonomik Araştırmalar, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası.
- AL-OTAIBI, ADAM G., 2000, Job Involvement, Personal Charecteristic and Performance Among White Collar Employees In The Kuwaiti Civil Service, *International Journal of Organisational Theory and Behaviour* , 3, 211-233.
- ALPAR, R. 2013, Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler, Ankara Detay Yayıncılık 4. Baskı.
- ALTIN GÜLOVA, A., PALAMUTÇUOĞLU, B. ve PALAMUTÇUOĞLU, A., 2013 Duygusal Emek İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Çalışma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (28), 41 – 74
- ANAFARTA, N., 2001, Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 1 – 17.

- ANDERSON, J. C. ve GERBING, D. W., 1988, Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411 – 423.
- APAK, S., GÜMÜŞ, S., ÖNER, G. ve GÜMÜŞ, H. G., 2016, Performance Appraisal and A Field Study, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 229, 104 – 114.
- ARDIÇ, K. ve POLATCI, S., 2000 Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (32), 21-46.
- ARI, G., BAL, H. ve BAL, E., 2010, İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 143 – 166.
- ARIKAN SALTİK, I. ve ASUNAKUTLU, T., 2016, Duygusal Emek Ve Kültür: Konaklama Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (14), 109 – 132.
- ARNAUTU, E. ve PANC, I., 2015, Evaluation Criteria for Performance Appraisal of Faculty Members, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 203, 386 – 392.
- ASHFORD, S. J., LEE, C. ve BOBKO, P., 1989, Content, Causes and Consequences of Job Insecurity: A Theory - Based Measure and Substantive Test, *The Academy of Management Journal*, 32 (4), 803 – 829.
- ASHFORTH, B. ve HUMPHREY, R., 1993, Emotional Labor In Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- ASPINWALL, L. ve TAYLOR, S., 1997, A stitch in time: Self-regulation and proactive coping. *Psychological Bulletin*, 121 (3), 417-436.
- AVCI, U., BOYLU, Y., 2010, “ürk Turizm Çalışanları İçin Duygusal Emek Ölçeği Geçerlemesi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Sayı 2.
- BAĞCI, Z. ve BURSALI MOHAN, Y., 2015, Duygusal Emegın İş performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜ İİBF Dergisi*, 6 (10), 69 – 90.

- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E. ve TEN BRUMMELHUIS, L. L., 2012, Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 555 – 564.
- BALABONIENĖ, I. ve VEČERSKIENĖ, G., 2014, The Peculiarities of Performance Measurement in Universities, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 605-611.
- BANNISTER, B. D. ve GRIFFETH, R. W., 1986, Applying a Causal Analytic Framework to the Mobley, Horner and Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Useful Reexamination, *Journal of Management*, 12 (3), 433 – 443.
- BARAK, M. E. M., NISSLY, J. A. ve LEVIN, A., 2001, Antecedents to Retention and Turnover Among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn From Past Research?, *The University of Chichago Press Journals*, 75 (4), 625 – 661.
- BARLETT, K. R., 1999, The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field, The Degree Of Philosophy, *The University Of Illinois, Urbana*.
- BARTRAM, T., CASIMIR, G., DJURKOVIC, N., LEGGAT, S. G. ve STANTON, P., 2012, Do Perceived High Performance Work Systems Influence The Relationship Between Emotional Labour, Burnout and Intention to Leave? A Study of Australian Nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 68 (7), 1567 – 1578.
- BARUTÇUGIL, İ., 2002, Performans Yönetimi, İstanbul Kariyer Yayıncılık.
- BARUTÇUGIL, İ., 2004, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. (1. Baskı). İstanbul Kariyer Yayıncılık.
- BAŞARAN, İ. E., 2008, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara Siyasal Kitabevi.
- BASIM, N. H. ve ŞEŞEN, H., 2006, Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket Ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 159-168.
- BASIM, N. ve BEĞENİRBAŞ, M., 2012, Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 19 (1), 77 – 90.

- BASIM, N., BEĞENİRBAŞ, M. ve CAN YALÇIN, R., 2013, Effects of Teacher Personalities on Emotional Exhaustion: Mediating Role of Emotional Labor. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13 (3), 1488-1496.
- BAŞODA, A., 2017, İşe Tutkunluk: Kavramsal Açıdan Bir İnceleme, *Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17, 71 – 98.
- BATLIS, N. C., 1980, Job Involvement And Locus Of Control as Moderators Of Role-Perception/Individual-Outcome Relationships, *Psychological Reports*, 46, 111 – 119.
- BAYRAK KÖK, S., 2006, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 291 – 310.
- BAYRAKTAROĞLU, S., 2003, İnsan Kaynakları Yönetimi ,Sakarya Kitabevi.
- BAYRAKTAROĞLU, S., BALABAN, Ö. ve ÖZDEMİR, Y., 2007, 360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9 (2), 185 – 201.
- BAYRAM, L., 2005, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59, 125 – 139.
- BAYSAL, A. ve PAKSOY, M., 1999, Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer - Allen Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi* , 28 (1), 7-15.
- BEATON, D., BOMBARDIER, C., ESCORPIZO, R., ZHANG, W., LACAİLLE, D., BOONEN, A., OSBORNE, R. H., ANIS, A. H., VIBEKE STRAND, C. ve TUGWELL, P. S., 2009, Measuring Worker Productivity: Frameworks and Measures, *The Journal of Rheumatology*, 36 (9), 2100 – 2109.
- BECKER, H., 1960, Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology* , 66 (1), 32-40.
- BECKER, W., 2010, Shared Display Rules and Emotional Labor In Work Teams (Unpublished Doctoral Dissertation). *ABD: The University of Arizona*.
- BEĞENİRBAŞ, M. ve ÇALIŞKAN, A., 2014, Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5 (2), 109-127.

- BHOMWICK, S. ve MULLA, Z., 2016, Emotional labour of policing: Does authenticity play a role?. *International Journal of Police Science & Management*, 18 (1), 47–60.
- BINGÖL, D., 2006, İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- BLAU, G. ve BOAL, K., 1987, Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12 (2), 288 – 300.
- BÖLÜKBAŞI, A. G. ve ÇAKMUR YILDIRTAN, D., 2009, Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 27 (2), 345 – 366.
- BORMAN, W. C. ve ISPAS, D., 2008, Beyond Task Performance: The Concept of Organizational Citizenship Performance, *Psihologia Resurselor Umane*, 6 (1), 12 – 18.
- BORMAN, W. C. ve MOTOWIDLO, S. J., 1993, Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, Personnel Selection in Organizations içinde N. Schmitt & W. C. Borman, San Francisco: Jossey – Bass, 71 – 98.
- BORMAN, W. C. ve MOTOWIDLO, S. J., 1997, Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, 10 (2), 99 – 109.
- BORMAN, W. C., 2004, The Concept of Organizational Citizenship, *Personnel Decision Research Institutes*, 3 (6), 238 – 241.
- BOTT, J. P., SVYANTEK, D. J., GOODMAN, S. A. ve BERNAL, D. S., 2003, Expanding The Performance Domain: Who Says Nice Guys Finish Last?, *The International Journal of Organizational Analysis*, 11 (2), 137 – 152.
- BRIEF, A. ve ALDAG, R., 1980, Antecedents of Organizational Commitment Among Hospital Nurses, *Sociology of Work and Occupations*, 72), 210 – 221.
- BROTHERIDGE, M. ve LEE, T., 2003, Development and validation of the Emotional Labour Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365–379.
- BROWN, S. P., 1996, A Meta-Analysis And Review Of Organizational Research On Job Involvement, *Psychological Bulletin*, 120 (2), 235 – 255.

- BROWN, S. ve LEIGH, T., 1996, A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, *Journal of Applied Psychology*, 8 (4), 358 – 368.
- BUCKNER, J. E., 2012, Emotional Labor And Authentic Leadership, (Unpublished Doctoral Dissertation), Louisiana Tech University, Ruston.
- BURSALI, Y., BAĞCI, Z. ve KÖK, S., 2014, The Relationship Between Emotional Labor and Task/Contextual/Innovative Job Performance: A Study With Private Banking Employees in Denizli, *European Journal of Research on Education*, 2 (2), 221 – 228
- BÜYÜKFIRAT, B. ve YILMAZ, T., 2009, Performans Değerleme Uygulamalarının Çalışanların İş Stres Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması, *Uluslararası Davraz Kongresi Bildiriler Kitabı*, 1321–1335.
- BYHAM, W. C., 1986, The Assessment Center Method and Methodology: New Applications and Technologies. *Development Dimensions International*.
- CAILLIER, J. G., 2010, Factors Affecting Job Performance in Public Agencies, *Public Performance and Management Review*, 34 (2), 139 – 165.
- ÇAKAR, N. D. ve CEYLAN, A., 2005, İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52 – 66.
- ÇAKAR, N. G. ve CEYLAN, A., 2005, İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52 – 66.
- ÇAKAR, S. ve ÖZYER, K., 2016, Yiyecek- İçecek Sektöründe Örgütsel Bağlılığın ve Algılanan Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkileri-Alt Boyutlar Bağlamında Bir Araştırma, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 227 – 245.
- ÇAKINBERK, A., DERİN, N., GÜN, G., 2011, Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (36), 252 – 272.
- ÇAKIR, Ö., 2001, İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ÇAKIR, Ö., 2006, Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri, Ankara Kamu – İş.
- CAMP, S. D., 1992, Assessing The Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach, *The Prison Journal*, 74 (3), 279-305.

- CAMP, S. D., 1993, Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach, *The Prison Journal*, 74 (3), 279 – 305.
- CAMPBELL, J. P., 1990, Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*1, (2), 687-732.
- CAMPBELL, J. P., 1990, Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, Dunette, M., Hough, L. M. içinde, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 687 – 732.
- CAMPBELL, J. P., MCHENRY, J. J. ve WISE, L. L., 1990, Modeling Job Performance in A Population of Jobs, *Personnel Psychology*, 43, 313 – 333.
- CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş., 2001, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara Siyasal Kitabevi, 4. Baskı.
- CAN, H., AŞAN AZIZOĞLU, Ö. ve MISKI AYDIN, E., 2015, Örgütsel Davranış, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- ÇANKIR, B. ve YENER, S., 2017, İşte Pozitif Davranış, Konya Çizgi Kitabevi.
- CANMAN, A. D., 1993, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, *Ankara Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü*, 1. Baskı.
- CARLOS, V. ve RODRIGUES, R. G., 2015, Development and Validation of A Self - Reported Measure of Job Performance, *Social Indicators Research*, 126 (1), 279 – 307.
- CARMELİ, A. ve FREUND, A., 2004, Work Commitment, Job Satisfaction and Job Performance: An Empirical Investigation, *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, 6 (4), 289 – 309
- CARMELI, A., 2005, Exploring Determinants of Job Involvement: An Empirical Test Among Senior Executives, *International Journal of Manpower*, 26, 457 - 472.
- CARSTEN, J. M. ve SPECTOR, P. E., 1987, Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of The Muchinsky Model, *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 374–381.

- ÇEKMECELIOĞLU, G. H., 2007, Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 79 – 97.
- ÇELİK, M. ve YILDIZ, B., 2016, Duygusal Emek Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Stresin Aracılık Rolü, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (45), 734 – 745.
- CENTEL, T., 1994, İş Hukuku, İstanbul Beta Yayınları.
- ÇETİN, A., GÜLEÇ, R. ve KAYASANDIK, A. E., 2015 Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü, *Electronic Journal of Colleges*, 5 (2), 18 – 31.
- CEYLAN, A., 2017, Öğretmenlerin Duygusal Emeklerinin Sosyo - Demografik Değişkenler Yönünden Özellikleri: Batman İli Araştırması. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 7 (2), 122 – 132.
- CHADHA, N. K. ve KAUR, R., 1987, Collateral Study of Demographic Variables With Job Involvement and Job Satisfaction in Public Sector Organisation, *Perspectives in Psychological Researches*, 10 (2), 11-18.
- CHANDRASHEKARAN, M., KEVIN, MCN., FREDERIC A. R. ve DETELINA, M., 2002, From Uncertain Intentions to Actual Behavior: A Threshold Model of Whether and When Salespeople Quit, *Journal of Marketing Research*, 38, 463-479.
- CHAU, S., 2007, Examining The Emotional Labor Process: A Moderated Model of Emotional Labor And Its Effects On Job Performance And Turnover (*Unpublished Doctoral Dissertation*). ABD: University of Akron.
- CHAU, S.L., DAHLING, J.J., LEVY, P.E. ve DIEFENDORFF, J.M., 2009, A Predictive Study of Emotional Labor and Turnover, *Journal of Organizational Behaviour*, 30 (8), 1151- 1163.
- CHEN CHEN, J. ve SILVERTHORNE, C., 2008, The Impact of Locus of Control on Job Stress, Job Performance and Job Satisfaction in Taiwan, *Leadership and Org. Development Journal*, 29 (7), 1 – 26.
- CHRISTIAN, J. S. ve ELLIS, A. P., 2014 The Crucial Role Of Turnover Intentions In Transforming Moral Disengagement Into Deviant Behavior At Work, *Journal of Business Ethics*, 119 (2), 193 – 208.

- CHU, K. H. L. ve MURRMANN, S. K. 2006, Development and Validation Of The Hospitality Emotional Labor Scale, *Tourism Management*, 27 (6), 1181-1191.
- CHUGHTAI, A. A., 2008, Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9 (2), 169 – 183.
- CHUGTAI, A. A., 2008, Impact of Job Involvement on In - Role Job Performance and, 168-171.
- CHUSMIR, L., 1982, Job Commitment and the Organizational Woman. *Academy of Management Review* , 7 (4), 595-602.
- ÇİÇEK, I. ve ALPARSLAN, S., 2016, İşe Bağlılığı Ortaya Çıkarmada Yeni Örgütsel Parametreler: Performans Bildirimi ve Örgütsel Demografi, *Press Academia*, 10, 310 – 319
- ÇINAR, Ö. ve YEŞİL, S., 2016, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Desteğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisini İnceleyen Bir Yapısal Eşitlik Model Önerisi, *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (1), 286 – 301.
- ÇINAR, Ö., 2019, Yapısal Eşitlik Modeli: Örnek Bir Uygulama. Çok Değişkenli Analiz Metotları: Yapısal Eşitlik Modellemesi Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, İstanbul Hiperyayın.
- COHEN, A., 1999, The Relation between Commitment Forms and Work Outcomes in Jewish and Arab Culture. *Journal of Vocational Behavior* , 54, 371–391.
- CONWAY, J. M., 1999, Distinguishing Contextual Performance From Task Performance for Managerial Jobs, *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 3 – 13.
- COOMBER, B. ve BARRBALL, L. K., 2007, Impact of Job Satisfaction Components On Intent to Leave and Turnover for Hospital-Based Nurses: A Reviewof The Research Literature, *International Journal of Nursing Studies*, 44, 297 – 314.
- COOMBER, B. ve BARRIBALL, K. L., 2007, Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover for Hospital-Based Nurses: A Review of the Research Literature, *International Journal of Nursing Studies*, 44, 297–314.
- COTTON, J. L. ve TUTTLE J. M., 1986, Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research, *Academy of Management Review* , 11 (1), 55 - 70.

- CUMMINGS, L. L. ve SCHWAB, D. P., 1973, Performance in Organizations, USA: Scott, Foresman and Company.
- DAHLING, J. ve PEREZ, L., 2010, Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies. *Personality and Individual Differences* , 48, 574–578.
- DAILEY, R. C. ve MORGAN, C. P., 1978, Personal Characteristics and Job Involvement as Antecedents of Boundary Spanning Behaviour: A Path Analysis, *Journal of Management Studies*, 330 – 339.
- DANISH, R. Q., SHAHID, A. U., ASLAM, N., AFZAL, M. ve ALI, H. Y., 2015, Relationship Between Job Performance, Job Involvement and Career Salience of Employees in Education Sector of Pakistan, *American Journal of Educational Science*, 1 (2), 19 – 23.
- DEMIRELI, C. ve BAYRAKTAR, U., 2014, Hizmet Kalitesi ve Hizmet Değerinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Demiryolu Taşımacılığında Bir Uygulama, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13 (4), 919 – 937.
- DESSLER, G., 2003, Human Resource Management , USA: Prentice Hall, 9th Ed.
- DICLE, Ü., 1982, Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulamaları, Ankara ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları.
- DIEFENDORF, J. VE GOSSERAND, R., 2003, Understanding the emotional labor process: a control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior* , 24, 945-959.
- DIEFENDORF, J., CROYLE, M. ve GROSSERAND, R., 2005, The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior* , 66, 339–357.
- DIKMEN, B. ve ÖZPEYNİRCİ, Ö., 2010, Individual Performance Evaluation in Matrix Organizations: Application of A Hybrid Model Combining 360 Degree Method and Management By Objectives, *Hacettepe Üniversitesi İktisad ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 59 – 71.
- DURSUN, S., BAYRAM, N. ve AYTAÇ, S., 2014, Duygusal Emek Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16 (3), 10 – 18.

- DURSUN, Y. ve KOCAGÖZ, E., 2010, Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35, 1 – 17.
- EDWARDS, M.R., 1996, Improving Performance With 360 – Degree Feedback, *Career Development International*, 1 (3), 5-8.
- EISENBERGER, R., HUNTIGTON, R., HUTCHINSON, S. ve SOWA, D., 1986, Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500 – 507.
- EKMAN, P. ve FRIESEN, W., 1972, Hand Movements. *Journal of Communication* , 22 (4), 353 – 374.
- ELLOY, D. F., EVERETT, J. E. ve FLYNN, W. R., 1991, An Examination of The Correlates of Job Involvement. *Group and Organization Studies*, 16 (2), 160 - 177.
- ELLOY, D.E., EVERETT, J. E. ve FLYNN, W. R., 1995, Multidimensional Mapping of the Correlates of Job Involvement, *Canadian Journal of Behavioral Science*, 27 (1), 79 – 91.
- ELLOY, D.E., EVERETT, J. E. ve FLYNN, W. R., 1995, Multidimensional Mapping of the Correlates of Job Involvement, *Canadian Journal of Behavioral Science*, 27 (1), 79-91.
- ENSEY, C., 2012, Avoiding The Slater Slide: Examining The Relationship Between Emotional Labor And Counterproductive Work Behaviors. (Unpublished Doctoral Dissertation). *ABD: Alliant International University*.
- ERDOĞAN, İ., 1991, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme, İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- ERDOĞAN, İ., 1997, İşletmelerde Davranış, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*.
- EREN GÜMÜŞTEKİN, G. ve ÖZTEMİZ, A. B., 2005, Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1) 271 – 288.
- ERGENÇ, H. A., 1982, Analitik Bir Yaklaşımla İşe Bağlılık Olgusunun İncelenmesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- ERGÜL, H. F., 2005, Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 67 – 79.
- ERİĞÜÇ, G., 1994, Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları, Personel Devri, Ankara İli Örneği (Yayımlanmamış Doktora Tezi), *Ankara Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*.
- ERİM, F. N. A., 2009, Individual Response To Organizational Change: Creating Facade of Conformity Its Antecedants and Effects on Participating in Decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- EROĞLU GÜN, Ş., 2014, Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 147 – 160.
- EROĞLU, H. T., 2006, Yönetime Katılma Biçimleri ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (11), 191 – 206.
- EROĞLUER, K., 2020, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkide İş Zenginleştirmenin Aracılık Etkisi, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15 (21), 323 – 355.
- ERYILMAZ, A. ve DOĞAN, T., 2012, İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi, *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15, 49 – 55.
- FAGBOHUNGBE, O. B., 2012, Locus of Control, Gender and Entrepreneurial Ability, *British Journal of Arts and Social Sciences*, 11 (1), 74 – 85.
- FARKAS, A. J. ve TETRICK, L. E., 1989, A Three - Wave Longitudinal Analysis of the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions, *Journal of Applied Psychology*, 74, 855–868.
- FINEMAN, S., 2008, The Emotional Organization: Passion and Power. Uk: Wiley – Blackwell.
- FLINKMAN, M., LEINO – KILPI, H. ve SALANTERA, S., 2010, Nurses' intention to leave the profession: Integrative review, *Journal of Advanced Nursing*, 66 (7), 1422 – 1434.

- GABLE, M., DANGELLO, F., 1994, Job Involvement, Machiavellianism and Job Performance, *Journal of Business and Psychology*, 9 (2), 159 – 170.
- GABRIEL, A. S., ACOSTA, J. D. ve GRANDEY, A. A., 2015, The Value of a Smile: Does Emotional Performance Matter More in Familiar or Unfamiliar Exchanges?, *Journal of Business and Psychology*, 30, 37 – 50.
- GELDEREN, B., KONIJIN, E. ve BAKKER, A., 2017, Emotional Labor Among Police Officers: A Diary Study Relating Strain, Emotional Labor, And Service Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (6), 852 – 879.
- GENÇ, N. ve DEMİRÖREN, O., 1994, Yönetim El Kitabı, (Editör Balcı, M.), Erzurum Birey Yayıncılık.
- GENIS, J., WALLIS, T., 2005, Work as a Central Life Interest for Legal Professionals, *Journal of Industrial Psychology*, 31 (1), 65-70.
- GEORGE, J. M. ve BRIEF, A. P., 1992, Feeling Good - Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work - Organizational Spontaneity Relationship, *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310 – 329.
- GEORGE, J. M. ve JONES, G. R., 1996, The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Effect of Value Attainment, Job Satisfaction and Positive Mood, *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 318-325.
- GHAPANCHI, A. H. ve AURUM, A., 2011, Antecedents To IT Personnel's Intentions To Leave: A Systematic Literature Review, *The Journal of Systems and Software*, 84, 238–249.
- GLOMB, T., ARVEY, R. ve STEEL, P., 2002, Office Sneers, Snipes, & Stab Wounds: Antecedents, Consequences, and Implications of Workplace Violence and Aggression. *Frontiers of Industrial and Organizational Psychology: Emotions and work*, 227 – 259.
- GLOMB, T., MUELLER, J. ve ROTUNDO, M., 2004, Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials. *Journal of Applied Psychology*, 289 (4), 700–714.
- GÖDELEK, E. ve ÇİÇEK, U., 2005, İş Doyumu Monotonluk Otonomi ve Kazaya Yatkınlık, *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 6 (21), 37 - 43.

- GÖK, G., 2015, Presentable, Duygusal Emek: İlaç Mümessillerinde Duygusal Emegin İşe Bağlılığı Etkisi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (3), 277 – 300
- GÖKSEL, S., 2009, Tıpta Geribildirim Etkisi. *Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi* , 49, (3), 160 -168.
- GÖKSU, N. ve ÖZ, B., 2008, Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 419 – 437.
- GOODWIN, R., GROTH, M. ve FRENKEL, S., 2010, Relationships Between Emotional Labor, Job Performance and Turnover, *Journal of Vocational Behaviour*, 79, 538 – 548
- GOODWIN, R., GROTH, M. ve FRENKEL, S., 2011, Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior* , 79, 538– 548.
- GOSSERAND, R. H. 2003, An Examination of Individual and Organizational Factors Related to Emotional Labor, Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana State University, Los Angeles, 85-87.
- GOSSERAND, R. H., ve DİEFENDORF, J. M., 2005, Emotional Display Rules and Emotional Labor: The Moderating Role Of Commitment., *Journal of Applied Psychology*, 90, 1256–1264.
- GRANDEY, A., 2000, Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 95-110.
- GRIFFIN, M., NEAL, A. ve PARKER, S. K., 2007, A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts, *The Academy of Management Journal*, 50 (2), 327 – 347.
- GRIFFITHS, A., 1999 Work Design and Management – The Older Worker. *Experimental Aging Research* , 4, 411 – 511.
- GROSS, J., 1998, The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology* Copyright 1998 by the Educational Publishing Foundation , 2 (3), 271-299.

- GROSSERAND, H., 2003, An Examination of Individual and Organizational Factors Related To Emotional Labor. (Unpublished Doctoral Dissertation). ABD: Louisiana State University.
- GROTH, M., THURAU, T. ve WALSH, G., 2009, Customer Reactions To Emotional Labor: The Roles of Employee Acting Strategies and Customer Detection Accuracy. *Academy of Management Journal*, 52 (5), 958–974.
- GUCHAIT, P. ve CHO, S. 2010, The Impact of Human Resource Management Practices on Intention to Leave of Employees in The Service Industry In India: The Mediating Role of Organizational Commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (8), 1228-1247.
- GÜÇLÜ, N., 2003, Örgüt Kültürü, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 147 – 159.
- GÜĞERÇİN, U., 2019, Duygusal Emegin Duygusal Tükenme Üzerindeki Etkisi: Özbenlik Çelişki Teorisi Çerçevesinde Bir Analiz, *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (20), 177 – 192.
- GÜLLÜOĞLU, Ö., 2012, Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Konya Eğitim Kitabevi Yayınları.
- GÜNEY, S., 2014, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara Nobel Akademik Yayıncılık.
- GÜNGÖR, M., 2009, Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. *Kamu – İş*, 11 (1), 167 – 184.
- GÜZEL, F.Ö., GÖK, A.G. ve İŞLER, D.B., 2014 Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 107 – 123.
- HACKMAN, J. R. ve LAWLER, E. E., 1971, Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph* , 55 (3), 263 - 279.
- HACKMAN, J. R. ve OLDHAM G. R., 1975, Development of The Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* , 60 (2), 159 – 170.
- HAKANEN, J. J., BAKKER, A. B. ve SCHAUFELI, W. B., 2006, Burnout and Work Engagement Among Teachers, *Journal of School Psychology*, 43, 495 – 513.
- HARDY, C., 1987, Investing in Retrenchment: Avoiding the Hidden Costs, *California Management Review* , 29 (4), 111 – 125.

- HARRINGTON, D., BEAN, N., PINTELLO, D. ve MATHEWS, D., 2001, Job Satisfaction And Burnout: Predictors Of Intentions To Leave A Job In A Military Setting, *Administration in Social Work*, 25 (3), 1 – 16.
- HAYDEN, J. ve MADSEN, S. R., 2008, The Influence of Value Perspectives on Prior Plans, Job Satisfaction and Turnover Intentions in Nonprofit Agencies, *Journal of Business Inquiry*, 7 (1), 33 – 40.
- HENDRIE, J., 2004, A Review of a Multiple Retailer's Labour Turnover, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (9), 434-441.
- HIDEG, I. ve VAN KLEEF, G. A., 2017, When Expressions of Fake Emotions Elicit Negative Reactions: The Role of Observers' Dialectical Thinking, *Journal of Organizational Behavior*, 38 (8), 1 – 17.
- HOCHSCHILD, A. R., 1983, *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*, Los Angeles: University of California Press
- HOFSTEDE, G., 1998, Attitudes, Values and Organizational Culture, Disentangling The Concepts, *Organizational Studies*, 19 (3), 477 – 493.
- HOM, P. W., GRIFFETH, R. W. ve SELLARO, C. L., 1984, The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34 (2), 141 – 174.
- HSU, J. ve PING LIN, S., 2015, A Test of Mediation Model Among PE Fit, Emotional Labor and Job Involvement, *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 18 (6), 1003 – 1017
- HSU, J., 2012, Effects of Emotional Labor on Organizational Performance in Service Industry, *Pakistan Journal of Statistics*, 28 (5), 757 – 765
- <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (05.05.2020)
- <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html> Erişim: 07.07.2020
- HU, X. ve SHI, J., 2015, Employees' surface acting in interactions with leaders and peers. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 1132–1152.
- HUMPHREY, R., ASHFORTH, B. ve DIFENDORF, J., 2015, The Bright Side of Emotional Labor, *Journal of Organizational Behavior*, 36, 749 – 769
- HUSELID, M. A. ve DAY, N. A., 1991, Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 380-391.

- HWANG, I., KUO, J., 2006, Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Opportunities on Turnover Intention - An Examination of Public Sector Organizations, *Journal of American Academy of Business*, 3 (2), 254-259.
- İLHAN, M. ve ÇETİN, B., 2014, LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması, *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 26 – 42.
- IRVING, G., COLEMAN, D. ve COOPER, C., 1997, Further Assessments of a Three – Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Occupaions. *Journal of Applied Psychology* , 82. (3), 444 – 452.
- IVERSON, R.D. ve DEERY, M., 1997, Turnover Culture in the Hospitality Industry, *Human Resource Management Journal*, 7 (4), 71-82.
- JAIN, R. K., 2011, Entrepreneurial Competencies: A Meta - Analysis and Comprehensive Conceptualization for Future Research, *Vision*, 15 (2), 127-152.
- JAN, M. F., 2018, The Moderating Role of Leadership In Explaining The Relationship Between Job Stress and Job Performance: A Study of Banking Sector of Pakistan (Yayımlanmamış Doktora Tezi), *Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- JOHANSON, U., EKLOV, G., HOLEMPREN, M. ve MARTENSSON, M., 1998, Human Resource Costin - Gand Accounting Versus the Balanced Scorecard: A Literature Survey of Experience with he Concepts, Paris: OECD.
- JOO, B. K. ve SUNYOUNG, P., 2010, Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention the Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback, *Leadership and Organization Development Journal*, 31 (6), 482-500.
- JORDAN, L. J., 1990, Performance Appraisal Satisfaction and Supervisors' Traits, *Psychological Reports*, 66, 1337 – 1338.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç., 2010, Günümüzde İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş. İstanbul Evrim Yayınevi.

- KALAYCI, I., ÖZKUL, M. ve OĞUZ, H., 2017, Şefkat ve Ticaret Arasında Kalan Bir Çalışma Biçimi - Yaşlı Bakım Hizmetlerinde Duygusal Emek, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (22), 637 – 662
- KANUNGO, N., 1982, Measurement of Job and Work Involment. *Journal of Applied Psychology* , 67 (3), 341-349.
- KAPLAN, M. ve ULUTAŞ, Ö., 2016, Duygusal Emegin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 165 – 174.
- KART, E., 2011, Bir Duygu Yönetimi Süreci Olarak Duygusal Emegin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 3 (30), 215 – 230
- KARTAL, N., 2017, Sağlık Çalışanlarında İşe Cezbolma: Üniversite, Kamu ve Özel Hastanelerde Bir Uygulama, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20 (3), 329 – 345.
- KAYA, N. ve SELÇUK, S. 2007, Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? , *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 175-190.
- KAYNAK, T., ADAL, Z. ve ATAAY, İ., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- KEÇECİOĞLU, T., 2008, Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 179 – 207.
- KEKLIK, A., 2018, Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış, *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (2), 65 – 82.
- KELEŞ, Y. ve TUNA, M., 2016, Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* , 8 (2), 376 – 406.
- KESEN, M. ve AKYÜZ, B., 2016, Duygusal Emek Ve Prososyal Motivasyonun İşe Gömülmüşlüğü Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (2), 233-250.
- KESER, T., 2004, Bireysel İlgi Odağı Olarak Çalışma Yaşamı, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (2), 361 – 377.

- KHAN, T. I. ve AKBAR, A., 2014, Job Involvement - Predictor of Job Satisfaction and Job Performance-Evidence from Pakistan, *World Applied Sciences Journal*, 30, 8 – 14.
- KILIÇ, M. ve ERKAN, V., 2006, Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77-93.
- KITAPÇI, H., RAMAZAN, K. ve ÖKTEN, S. S., 2013, Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma, *International Review of Economics and Management*, 1 (1), 49 -73.
- KIZANIKLI, M. ve ÜNLÜÖNEN, K., 2016, Otel İşletmelerinde Davranış Kuralı Algısı ve İş Doyumunun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış* , 16 (3), 503 – 518.
- KIZANIKLI, M., ve ÜNLÜÖNEN, K., 2016, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme Ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 19 (2), 89 – 106.
- KOCABAŞ, İ. ve GÖKBAŞ, M., 2003, Eğitimde Takım Çalışması, *Eğitim ve Bilim*, 28 (130), 8 – 15.
- KOÇEL, T., 2007, İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- KOHLI, A. K., 1985, Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation, *Journal of Marketing Research*, 22 (4), 424-433.
- KÖMÜRCÜOĞLU, H., 2003, Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık. *İş, Güç İnsan Kaynakları ve Endüstri Dergisi*, 5 (1).
- KOOPMANS, L., BERNAARDS, C., HILDEBRANDT, V. ve DE VET, H., 2013, Measuring Individual Work Performance - Identifying and Selecting Indicators, *A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 45 (3), 62 – 81.
- KOOPMANS, L., BERNAARDS, M. C., HILDEBRANDT, H. V., SCHAUFELI, B. W., DE VET, C. W. H. ve VAN DER BEEK, J.A., 2011, Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review, *American College of Occupational and Environmental Medicine (JOEM)*, 53 (8), 856-866.
- KORAY, M. ve TOPÇUOĞLU, A., 1995, Sosyal Politika. İstanbul: Ezgi Yayınları.

- KÖSE, S., ORAL, L. ve TÜRESİN, H., 2011, Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 165-185.
- KÖSE, S., ORAL, L., 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.
- KRUMML, S. ve GEDDES, D., 2000, Catching Fire Without Burning Out: Is There an Ideal Way to Perform Emotion Labor?. Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice, *Quorum Books, Greenwood Publishing Group, United States*.
- KRUMML, S. ve GEDDES, D., 2000, Exploring The Dimensions of Emotional Labor: The Heart of Hochschild's Work. *Management Communication Quarterly*, 14 (1), 8 – 49.
- KURUÜZÜM, A., IRMAK, S. ve ÇETİN, E., 2010, İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Bahar*, 53, 183 -198
- KUŞLUVAN, Z. ve KUŞLUVAN, S., 2004, Turizm İşletmelerinde İşgören Devri: Anlamı, Türleri ve Nedenleri, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Temmuz - Ağustos, 1, 28-37.
- LACATUS, M. L., 2013, Organizational Culture in Contemporary University, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 76, 421-425.
- LAMBERT, S. J., 1991, The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation of men and women workers, *Journal of Organizational Behavior* , 12 (4), 341-363.
- LEE, C. H. ve BRUVOLD, N. T., 2003, Creating Value for Employees: Investment in Employee Development, *International Journal of Human Resource Management*, 14 (6), 981-1000.
- LEE, C., AN, M. ve NOH, Y., 2015, The Effects of Emotional Display Rules on Flight Attendants' Emotional Labor Strategy, Job Burnout and Performance, *Springer – Verlag Berlin Heidelberg*, 9, 409 – 425
- LEE, H., 2016, Effects of Public Service Employee Age and Performance of Emotional Labor on Job Pride, *Social Behavior and Personality*, 1339-1348.

- LEE, K., CARSWELL, J. ve ALLEN, NJ., 2000, A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person and work-related variables. *Journal of Applied Psychology* , 85 (5), 799 – 811.
- LEE, T. W. ve MOWDAY, R. T., 1987, Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover, *The Academy of Management Journal*, 30 (4), 721 – 743.
- LEE, T. W., 1988, How Job Dissatisfaction Leads to Employee Turnover, *Journal of Business and Psychology*, 2 (3), 263 – 271.
- LEPINE, J. A., EREZ, A. ve JOHNSON, D. E., 2002, The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 52 – 65.
- LODAHL, T. ve KEJNAR, M., 1965, The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology* , 49 (1), 24-33.
- LONDON, MANUEL., 2003, Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement (Second Edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- LORENCE, J., 1987, A Test of “Gender” and “Job” Model of Sex Differences in Job Involvement. *Social Forces*, 66 (1), 121 – 142.
- LOUNSBURY, J. W. ve HOOPEs, L. L., 1986, A Vacation From Work: Changes in Work and Nonwork Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 392 – 401.
- LOVE, K., 1998, ‘Self-Efficacy, Psychological Well-Being, Job Satisfaction and Job Involvement: A Comparison of Male and Female Police Officers’, *Police Studies*, 11 (2), 98-103.
- LUDEMAN, K., 2000, How to Conduct Self Directed 360?, *Training and Development*, 54 (7), 44-47.
- LUTHANS, F., 2010, Organizational Behavior, USA McGraw – Hill, 12th Ed.
- LUTHANS, F., 2011, Organizational Behavior. USA: Irwin McGraw – Hill.
- MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M. ve RICH, G. A., 2001, Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 29 (2), 115 – 134.

- MANN, F. ve ÖZ, S. C., (2009, Göründüğü Gibi Olamamak Ya Da Olduğu Gibi Görünmemek: Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek, Çalışma ve Toplum, 20 (1), 75-94.
- MANN, S., 2004, 'People-work': emotion management, stress and coping. *British Journal of Guidance & Counselling* , 32 (2), 205-221.
- MATHIEU, J. E., GOOGWIN, G. F., HEFFNER, T. S. ve BOWERS, A. C., 2000, The Influence of Shared Mental Models on Team Process And Performance, *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 273 – 283.
- MBAH S. E. ve IKEMEFUNA, C. O., 2012, Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State, *International Journal of Humanities and Social Science* , 2 (14), 275 - 287.
- MCGREGOR, D. M., 1997, The Human Side of Enterprise, Management, 97-98, Maidment, F. H. (Ed.), Connecticut, USA: Dushkin/McGraw – Hill, Fifth Ed., 204 – 208.
- MEYDAN, C. H. ve ŞEŞEN, H., 2011, Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Ankara Detay Yayıncılık.
- MICHAEL, B., PRINCE, A. F. ve CHACKO, A. 2016, Impact Of Compensation Package On Employee Retention. *International Journal Of Research In Commerce & Management*, 7 (10), 36 - 40.
- MIDDLETON, D., 1989, Emotional Style: The Cultural Ordering of Emotions. *Ethos*, 17 (2), 187 – 201.
- MIGNONAC, K., HERRBACH, O. ve GUERRERO, S., 2006, The Interactive Effects of Perceived External Prestige and Need for Organizational Identification on Turnover Intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 69 (3), 1 – 17.
- MILLIMAN, J. F., ZAWACKI, A. R., NORMAN, C., POWELL, L. ve KIRKSEY, J., 1994, Companies Evaluate Employees From All Perspectives, *Personnel Journal*, 73 (11), 99-103.
- MOBLEY, W. H., 1982, Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control. Addison-Wesley Series on Managing Human Resources, Massachusetts.
- MOORE, J. E., 2004, One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals, *MIS Quarterly*, 24 (1), 141 – 168.

- MORRIS, A. ve FELDMAN, D., 1996, The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review* , 21 (4), 986-1010.
- MOTOWIDLO, S. J., BORMAN, W. C. ve SCHMIT, M. J., 1997, A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance, *Human Performance*, 10 (2), 71 – 83.
- MOTTAZ, J. C., 1985, The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385.
- MOWDAY, R., STEERS, R. ve PORTER, L., 1978, The Measurement of Organizational Commitment : A Progress Report. *Technical Report, University of California*.
- MURPHY, K. R. ve KROEKER, L. P., 1988, Dimensions of Job Performance, San Diego, California: Navy Personnel Research and Development Center, 1 – 32.
- NADARAJAH, S., KADIRESAN, V., KUMAR, R., KAMIL, N. N. A. ve YUSSOF, Y. M., 2012, The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 57, 102 – 118.
- NADIRI, H. ve TANOVA, C., 2010, An Investigation of the Role of Justice In Turnover Intentions, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- NASIR, S. B., GORAYA, R. F., ARSHAD, U., NASIR, F. B. ve CHEEMA, A. I., 2011, The Impact of Job Involvement, Reward System on Employees Job Performance, *Elixir Management Arts*, 41, 5963 – 5968.
- NEELY, A., GREGORY, M. ve PLATTS, K., 2005, Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (12), 1228 – 1263.
- NEGİZ, N., OKSAY, A. ve AKMAN, E., 2011, İşe Bağlılık Ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 207 – 229.
- NG, T. W. H. ve FELDMAN, D. C., 2009, How Broadly Does Education Contribute To Job Performance?, *Personnel Psychology*, 62, 89 – 134.
- NOON, M. ve MORRELL, K., 2002 The Realities of Work. Us: Palgrave Macmillan.

- OBISI, C., 2011, 'Employee Performance Appraisal And Its Implication For Individual and Organizational Growth, *Australian Journal of Business and Management Research*, 1 (9), 92 – 97.
- OLDHAM, G. ve YITZHAK, F., 2016, Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35.
- ÖZDEMİR SAĞIR, M., 2002, Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Eğerleme Sistemi Tasarımı, *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 13 (2), 2-11.
- ÖZDEMİR, G., 2014, Performans Değerlendirme Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi, İstanbul: Çatı Kitapları.
- ÖZDEMİR, P. G., ÖKMEN, A. C. ve YILMAZ, O., 2018, Vardiyalı Çalışma Bozukluğu ve Vardiyalı Çalışmanın Ruhsal ve Bedensel Etkileri, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar* 10 (1), 71 – 83.
- ÖZDEMİR, Y. ve ARAS, M., 2015, Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmet Özel Sayısı*, 107 – 121.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve AKTAŞ, A., 2007, Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş - Aile Çatışmasının Rolü, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1 – 20.
- ÖZDEVECİOĞLU, M., 2003, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117 – 135.
- ÖZER, M. Ö., 2009, Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi*, 73, 3 – 29.
- ÖZEREN, B. ve ARAL, C. S., 2002, Yönetim ve Hesap Verme Sorumluluğu Amaçları Bakımından Performans Bilgisi, *Sayıştay Araştırma/İnceleme Çeviri Dizisi*: 21, Ankara.
- ÖZGEN, H. ve YALÇIN, A., 2010, İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım, *Adana Akademi Kitabevi*.
- ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A. ve YALÇIN, A., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, *Adana Nobel Kitabevi*.

- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç., 2001, Örgütsel Davranış, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları*.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç., 2013, Örgütsel Davranış, Genişletmiş ve Güncellenmiş 6. Baskı, Bursa Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- ÖZKAN, G., 2013, Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek Ve Örgütsel İletişim. *Selçuk İletişim* , 7 (4), 64 – 80.
- ÖZYER, K., 2010, Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- PALA, T. ve TEPECİ, M., 2009, Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek Düzeyi Ve Duygusal Emeğin Çalışanların Tutumlarına Etkileri, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 113 - 119.
- PALMER, M. J., 1993, Performans Değerlendirmeleri, İstanbul Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- PARK, J. ve GURSOY, D., 2012, Generation Effects on Work Engagement Among Us Hotel Employees, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1195 – 1202.
- PODSAKOFF, P. M., AHEARNE, M. ve MACKENZIE, S. B., 1997 Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 262 – 270.
- PODSAKOFF, P. N., WHITING, S. W., PODSAKOFF, P. M. ve BLUME, B. D., 2009, Individual and Organizational - Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 122 – 141.
- POLAT, M. ve MEYDAN, C. H., 2010, Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizim ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerinde Bir Araştırma, Dr. P. Bnb. Kara Harp Okulu Dekanlığı Sistem Bilimleri Bölümü, Ankara, 145 – 172.
- POLATCI, S. ve ÖZYER, K., 2015, Duygusal Emek Stratejilerinin Duygusal Zekânın Tükenmişliğe Etkisindeki Aracılık Rolü. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (3), 131-156.

- POLATCI, S., 2007, Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz) (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), *Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- POON, J. M. L., 2004, Commitment and Career Success: Moderating Role of Emotion Perception, *Career Development International*, 9 (4), 374 – 390.
- POYRAZ, K. ve KAMA, B., 2008, Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 13 (2), 143 – 164.
- PUGH, D., 2001, Service With a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *Academy of Management Journal* , 44 (5), 1018 – 1027.
- RAHMAN, A. ve AHMAD, B., 2012, Theoretical Framework and Analytical Discussion on Uncongenial Physical Workplace Environment and Job Performance Among Workers In Industrial Sectors, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 42, 486-495.
- RAMAWICKRAMA, J., OPATHA, H. H. D. N. ve PUSHPAKUMARI, M. D., 2017, A Synthesis Towards the Construct of Job Performance, *International Business Research*, 10 (10), 66 – 81.
- RASHID, N. M., SAH, N. F., ARIFFIN, N. M., GHANI, W. S. W. A. ve YUNUS, N. S. 2016, The Influence of Bank's Frontlines' Personality Traits on Job Performance, *Procedia Economics and Finance*, 37, 65-72.
- RATHI, N., BHATNAGAR, D. ve KUMAR MISHRA, S., 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., 1985, A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review* , 10 (3), 465-476.
- REITZ, H. J. ve JEWELL, L. N., 1979, Sex, Locus of Control and Job Involvement: A Six-Country Investigation, *Academy of Management Journal*, 22 (1), 72 – 80.
- RIZWAN, M., KHAN, D. J. ve SABOOR, F., 2015, Relationship of Job involvement with Employee Performance: Moderating role of Attitude, *European Journal of Business and Management*, 3 (8), 77 – 85.

- ROBBINS, S. P. ve JUDGE, T. A., 2012, Organizational Behaviour, 15th Ed., USA Pearson.
- ROS, M., 1999, Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work, *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 49 – 71.
- ROTENBERRY, P.F. ve MOBERG, P.J., 2007, Assessing the impact of job involvement on performance, *Management Research News*, 30, 203-215.
- ROUSSEAU, D. M. ve PARKS, J. M., 1993, The Contracts of Individuals and Organizations, *Research in Organizational Behaviour*, 15, 1 – 43.
- ROUSSEAU, D. M., 1997, Organizational Behaviour in the New Organizational Era, *Annual Review of Psychology*, 48(1), 515 – 546.
- SAAL, F. E., 1978, Job Involvement: A Multivariate Approach, *Journal of Applied Psychology*, 63 (1), 53-61.
- SABUNCUOĞLU, E., 2007, Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, 7 (2), 613 – 628.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T., 2003, Genel İşletme, İstanbul: Beta Yayınları.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M., 2001, Örgütsel Psikoloji, Bursa Ezgi Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU, Z., 1997, Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler, 8.Baskı, Bursa Ezgi Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU, Z., 2013, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım.
- SALEH, S. D. ve HOSEK, J. 1976, Job Involvement: Concepts and Measurements, *The Academy Management Journal*, 19 (2), 213-215.
- SANDERSON, P. A., 2003, The Relationship Between Empowerment And Turnover Intentions In A Structured Environment: An Assesment Of The Navy's Medical Service Corps., Regent University, *School Of Leadership Studies*, 46 – 92.
- SCHAIBLE, L. ve SIX, M., 2016, Emotional Strategies of Police and Their Varying Consequences for Burnout. *Police Quarterly*, 19 (1), 3–31.
- SCHAUBROECK, J. ve JONES, J., 2017, Antecedents of Workplace Emotional Labor Dimensions and Moderators of Their Effects on Physical Symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 16 – 183.
- SCHAUFELI, W. B. ve BAKKER, A. B., 2004, Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi - Sample Study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293 – 315.

- SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZALEZ – ROMA, V. ve BAKKER, A. B., 2002, The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71 – 92.
- SCHAUFELI, W., TARIS, T. ve RHENEN, W., 2008, Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?. *Applied Psychology: An International Review* , 57 (2), 173–203.
- SCHMIDT, K. H. ve DIESTEL, S., 2014, Are Emotional Labour Strategies by Nurses Associated with Psychological Costs? A Cross-Sectional Survey, *International Journal of Nursing Studies*, 51 (11), 1450-1461.
- SCHMITZ, N., NEUMANN, W. ve OPPERMAN, R., 2000, Stress, Burnout and Locus of Control in German Nurses, *International Journal of Nursing Studies*, 37, 95 – 99.
- SCHWEPKER, C. H., 2001, Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce, *Journal of Business Research*, 54 (1), 39 – 52.
- SCOTT, B. ve BARNES, C., 2011, A Multilevel Field Investigation of Emotional Labor, Affect, Work Withdrawal, and Gender, *Academy of Management Journal*, 54 (1), 116–136.
- SCULLEN, S. E., MOUNT, M. K. ve GOFF, M., 2000, Understanding the Latent Structure of Job Performance Ratings, *Journal of Applied Psychology*, 85 (6), 956 – 970.
- SEVERT, D., XIE, L. ve DIPIETRO, R. B., 2007, Associations Between Organizational/Individual Factors and the Intentions of Employees, *Journal of Foodservice Business Research*, 10 (3), 25-56.
- SEYFULLAHOĞULLARI, Ç. A., 2018, İşten Ayrılma Niyeti. (Birinci Basım). İstanbul Türkmen Kitabevi.
- SHAOUT, A. ve YOUSIF, M. K., 2014, Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey, *International Journal of Computer and Information Technology*, 3 (5), 966 – 979.

- SHARMA, M., 2016, A Study Of Turnover Intention Among Managers In Automobile Companies In Pune, *Journal for Contemporary Research in Management*, 3 (2), 12 – 16.
- SHARMA, S. ve SHARMA, S., 2014, Emotional Labour And Counterproductive Workplace Behaviour: Evidence From Banking Sector in India. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 3 (4), 29 – 38.
- SHELDON, M., 1971, Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*.
- SHUCK, A. L., SHUCK, B. ve REIO JR., T. G., 2013, Emotional Labor and Performance in the Field of Child Life: Initial Model Exploration and Implications for Practice, *Children's Health Care*, 42, 168–190.
- SHUKRI, N. F. M. ve RAMLI, A., 2015, Organizational Structure and Performances of Responsibl Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective, *Procedia Economics and Finance*, 28, 202 – 212.
- SILVA, M. C., CASTRO, C. J., FONTES, V. G. ve GOMES, C. F. S., 2015, Practices Internal Marketing According to Charles Handy's Organizational Culture Typologies, *Business and Management Review*, 4 (12), 505 – 512.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMCI, T. ve ÇELİK, A., 2005, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (4. Baskı). Konya Adım Matbaacılık ve Ofset.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMICI, T. ve ÇELİK, A., 2007, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (5. Baskı). Konya Adım Matbaacılık & Ofset.
- SINAN, A., ÖZYER, K. ve ANAÇ, A. S., 2019, An Empirical Study on The Impact of Reputation Management on Employee Performance, 2nd International Conference on Contemporary Issues in Business and Economics Proceedings Book, 175 – 180.
- SJÖBERG, A. ve SVERKE, M., 2000, The Interactive Effect of Job Involvement and Organizational Commitment on Job Turnover Revisited: A Note on the Mediating Role of Turnover Intention, *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 247 – 252.
- SMITH, C. A. ve LAZARUS, R. S., 1990, Emotion and Adaptation, *Handbook of Personality: Theory and Research*, 609 – 637.

- SÖKMEN, A., 1999, Konaklama İşletmelerinde İş Özellikleri Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesinin Artırılmasına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 10 (2), 45 – 51.
- SONENTAG, S., 2002, Psychological Management of Individual Performance, West Sussex, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- SONNENTAG, S., 2003, Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at The Interface Between Non - Work And Work, *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518-528.
- SONNENTAG, S., VOLMER, J. ve SPYCHALA, A., 2008, Job Performance, Micro Approaches (Sage Handbook of Organizational Behaviour), 1, 427 – 447.
- SPECTOR, P. E., 1982, Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control, *Psychological Bulletin*, 91 (3), 482 – 497.
- SPELL, H. B., EBY, L. T. ve VANDENBERG, R. J., 2014, Developmental Climate: A Cross - Level Analysis of Voluntary Turnover and Job Performance, *Journal of Vocational Behavior*, 84, 283 – 292.
- SREEDEVI, V., ANNAMALAI, S. ve AND RAMALINGAM, S., 2014 Emotional labour models: differing perspectives. *International Journal of Enterprise Network Management*, 6 (1), 14-29.
- STEINBERG, R. ve FIGART, D., 1999, Emotional Demands at Work: A Job Content Analysis. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561, 177 – 191.
- STOVEL, M. ve BONTIS, N., 2002, Voluntary Turnover: Knowledge Management – Friend or Foe?, *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 303 – 322.
- SUTTON, R. ve RAFAELI, A., 1988, Untangling the Relationship between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores. *The Academy of Management Journal*, 31 (3), 461-487.
- SÜZER, H. D., 2003, Zorunlu Sadakat. *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*.
- TAK, B. ve ÇİFTÇİOĞLU, B. A., 2009, Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 63 (4), 155 - 178.
- TANG, T. L. ve KIM, K. J., 1999, The Meaning of Money Among Mental Health Workers: The Endorsement of Money Ethic as Related to Organizational

- Citizenship Behavior, Job Satisfaction, and Commitment, *Public Personnel Management* , 28 (1), 15 – 27.
- TAŞKIRAN, E. ve ÖZCAN, E., 2007, Örgüte Bağlılık ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 401-416, Düzenleyen Sakarya Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Sakarya.
- THOMAS, P. G. 2006, Performance Measurement, Reporting, Obstacles and Accountability Recent Trends and Future Directions. Australia: ANU E Press.
- TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H. ve ÖZER, M. A., 2006, İnsan Kaynakları Yönetimi. (Birinci Basım). *Ankara Nobel Yayınları*.
- TRACEY, J. B. ve HINKIN, T. R., 2010 Contextual Factors and Cost Profiles Associated With Employee Turnover, *The Cornell School of Hotel Administration handbook of applied hospitality strategy*, Los Angeles, CA: SAGE, 736 – 753.
- TUNA, M., 2007, Personel Devir Oranı Analizi: Ankarada Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18 (1), 45 – 52.
- TUNÇER, P., 2012, Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 203 – 233.
- TURAN, E., DEMIREL, Y., ÇETİN, S. ve DENGEL, D., 2019, Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi* , 54 (1), 394 - 414.
- TURGUT, T., 2013, Başarı Hedef Yönelimleri ve İş Özelliklerinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Katkıları, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (1), 1 – 25.
- TÜRKAY, O., 2016, İşe, İşletmeye ve İş Koluna Bağlılığı Yordayan Faktörlerin Geç Liberalleşen Bir İş Alanı Özelinde İncelenmesi: Havaalanı Yer Hizmetleri Çalışanları Örneği, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7 (2), 114 – 135.
- TÜRKAY, O., ÜNAL, A. ve TAŞAR, O., 2011, Motivasyonel ve Yapısal Etkenler Altında Duygusal Emeginn İşe Bağlılığa Etkisi, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (14), 201 – 222.

- TUTAR, H., ALTINGÖZ, M., 2004, Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri, *Ankara Üniversitesi Siyaset Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 65 (2), 196 – 218.
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve DEMİR, M., 2003, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 146 – 169.
- UDO, G. J., 1998, The Status of Information Systems Department: The Effects of Downsizing, *Industrial Management and Data Systems*, 98 (1), 23-32.
- UMAY, A., 2002, Matematik Öğretmen Adaylarının Başarı Güdüsü Düzeyleri, Değişimi ve Değişimi Etkileyen Faktörler, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 148 – 155.
- ÜNLER ÖZ, E., 2007, Effect of Emotional Labor on Employees' Work Outcomes (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü*.
- ÜNLÜ, O. ve YÜRÜR, S., 2011, Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 183 – 207.
- ÜSTÜN, F. ve TOPBAŞ, E., 2014, Büro çalışanlarının duygu yönetme becerilerinin geliştirilmesinde duygu yönetimi eğitimi programının etkisi: Deneysel bir çalışma. *International Journal of Human Sciences*, 11 (1), 1126 – 1147.
- UYARGIL, C., 1997, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme, *Human Resources*, Sayı:8.
- UYARGIL, C., 2008, İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, İstanbul Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- UYARGIL, CAVIDE 2009, İş Analizi ve İş Dizaynı (Ed: Cavide Uyargil vd.). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta yayınları.
- UYGUR, A., 2009, Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık. Ankara: Barış Kitap Basım Yayın.
- VAN SCOOTER, J. R. ve MOTOWIDLO, S. J., 1996, Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance, *Journal of Applied Psychology*, 81 (5), 525 – 531.

- VAN SCOOTER, J. R., 2000, Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction and Affective Commitment, *Human Resource Management Review*, 10 (1), 79 – 95.
- VANDENBERG, R. J. ve LANCE, C. E., 1992, Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal of Management*, 18, 153-167.
- VANDERBERG, R. ve SCARPELLO, V., 1994, A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and Organization. *Journal of Organizational Behavior* , 15 (6), 535-547.
- VINSON, M. N., 1996, The Pros and Cos of 360-Degree Feedback: Making It Work, *Training and Development*, 50 (4), 10-14.
- VISWESVARAN, C. ve ONES, D. S., 2000, Perspectives on Models of Job Performance, *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4) 216 – 226.
- VON ELVERFELDT, A., 2005, Performance Appraisal – How to Improve Its Effectness?, Nedherlands: University of Twente.
- VROOM, V. H., 1962, Ego - Involvement, Job Satisfaction, And Job Performance, *Personnel Psycholgy*, 15 (2), 159 – 177.
- WANBERG, C. R., KANFER, R. ve ROTUNDO, M., 1999, Unemployed Individuals: Motives, Job-Search Competencies, and Job-Search Constraints as Predictors of Job Seeking and Reemployment, *Journal of Applied Psychology*, 84 (6), 897 – 910.
- WANG, X., WANG, G. ve HOU, W., 2016, Effects of Emotional Labor And Adaptive Selling Behavior on Job Performance. *Social Behavior and Personality*, 44 (5), 801–814.
- WASTI, A., 2009, Çalışma Yaşamında Davranış. Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 21 – 47.
- WEGGE, J., SCHMIDT, K. H., PARKES, C.ve DICK, R., 2007, Taking a Sickie’: Job Satisfaction And Job İnvolvement As İnteractive Predictors Of Absenteeism İn A Public Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 77–89.
- WEISBERG, J. ve KIRSCHENBAUM A., 1991, Employee Turnover Intentions: Implications from a National Sample, *The International Journal of Human Resource Management* , 2 (3), 359 - 375.

- WEISBERG, J., 1994, Measuring Worker's Burnout and Intention to Leave, *International Journal of Manpower*, 15 (1), 4 – 14.
- WEISSENBERG, P. ve GRUENFELD, L. W., 1968, Relationship Between Job Satisfaction and Job Involvement, *Journal of Applied Psychology*, 52 (6), 469–473.
- WELBOURNE, T. M., JOHNSON, D. E. ve EREZ, A., 1998, The Role - Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory - Based Measure, *The Academy of Management Journal*, 41 (5), 540 – 555.
- WHARTON, A. ve ERICKSON, R., 1993, Managing Emotions On The Job And At Home: Understanding The Consequences of Multiple Emotional Roles. *Academy of Management Review* , 18 (3), 457-486.
- WHARTON, A., 1999, The Psychosocial Consequences of Emotional Labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* , 561, 158 – 176.
- WITT, L. A., KACMAR MICHELLE, K., CARLSON, D. S. ve ZIVNUSKA, S., 2002, Interactive Effects of Personality and Organizational Politics on Contextual Performance, *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 911 – 926.
- WOO, V., 2013, The Perks and Pitfalls of Emotional Labor: A Conservation of Resources Approach. (Unpublished Doctoral Dissertation), Us: Hofstra University.
- WOOD, S. ve WALL, T., 2007, Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *The International Journal of Human Resource Management* , 18 (7), 1335 – 1372.
- WORD, J. ve PARK, S. M., 2009, Working Across the Divide Job Involvement in the Public and Nonprofit Sectors. *Review of Public Personnel Administration*, 29 (2), 103 – 133.
- YALÇIN, A. ve KILIÇ, T., 2002, Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (9), 1 – 14.
- YALDIZ, A. N., GÜLAY GEDİKLİ, F. ve KÜÇÜKBIÇER, B., 2012, Vardiyalı Çalışmalarda İş Sağlığı ve Güvenliği Konuları, Ankara Türk – İş.
- YANG, J. T., 2008, Effect of Newcomer Socialisation on Organisational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Intention in The Hotel Industry, *The Service Industries Journal*, 28 (4), 429 – 443.

- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S., 2004, SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara Detay Yayıncılık.
- YENICE, E., 2006, Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi, *Sayıştay Dergisi*, 61, 57-68.
- YILDIZ, A. N., GEDIKLI, F. G. ve KÜÇÜKBIÇER, B., 2012, Vardiyalı Çalışmalarda İş Sağlığı ve Güvenliği Konuları. Ankara Aydoğdu Ofset.
- YILDIZ, H. ve KAVAK, O., 2017, Well - Qualified Employees “Out Compassionate Employees In, Global Business Research Congress, 3, 879 – 882.
- YILDIZ, S., YALAVAÇ, S. ve MEYDAN, C. H., 2013, Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye'deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 8 (2), 157 – 170.
- YÜCEL, İ. ve DEMIREL, Y., 2013, Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerinde Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı, Atatürk Üniversitesi, *Journal of Economics Administrative Sciences*, 27 (2), 159-177.
- YÜKSEKBİLGİLİ, Z. ve AKDUMAN, G., 2017, Yapılan İşin Anlamı ve Personel Devir Hızı İlişkisi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul.
- YÜKSEL, İ., 2002, Vardiyalı ve Vardiyasız Çalışan Hemşirelerin İş Güçlüğünü Ayırt Edici Değişkenlerin Belirlenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1), 199 – 210.
- YÜRÜR, Ş. ve ÜNLÜ, O., 2011, Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi, İş Güç, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 81-104.
- ZINCIRKIRAN, M., MAT ÇELİK, G., CEYLAN, A. K. ve EMHAN, A., 2015, İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma, *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 52 (600), 59 – 71.

EK:1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Sizlerden doldurmanızı rica ettiğimiz bu anket akademik bir çalışmada (doktora tezi) kullanılmak üzere yapılmaktadır. Araştırma; işe bağlılığın, iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisini ve duygusal emeğin bu değişkenler için aracılık rolü yapıp yapmadığını incelemeyi amaçlamaktadır.

Anket sonuçları hiçbir şekilde başka amaçla kullanılmayacak ve araştırmacılar dışında hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Araştırmanın amacına ulaşması, açıklamaların ve anket sorularının dikkatlice okunmasına, cevapların özenle seçilmesine ve soruların cevapsız bırakılmamasına bağlıdır. Göstermiş olduğunuz anlayış ve araştırmamıza verdiğiniz destek için teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. A. Serhat ANAÇ

Lütfen aşağıda verilen ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.	1	2	3	4	5
2. Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.	1	2	3	4	5
3. Ara vermeden uzun süre çalışabilirim.	1	2	3	4	5
4. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	1	2	3	4	5
5. İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissedirim.	1	2	3	4	5
6. Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim.	1	2	3	4	5
7. İşim bana çalışma şevki verir.	1	2	3	4	5
8. Yaptığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum.	1	2	3	4	5
9. İşime karşı istekli ve hevesliyim.	1	2	3	4	5
10. Yaptığım işle gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
11. İşimi ilginç ve özel bulurum.	1	2	3	4	5
12. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.	1	2	3	4	5
13. Çalışırken zaman su gibi akıp gider.	1	2	3	4	5
14. Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	1	2	3	4	5
15. Çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim.	1	2	3	4	5
16. Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim.	1	2	3	4	5
17. Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.	1	2	3	4	5
18. Müşterilerle uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
19. Müşterilerle ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	1	2	3	4	5
20. Müşterilerle ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	1	2	3	4	5
21. Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	1	2	3	4	5
22. Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	1	2	3	4	5
23. Müşterilere, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	1	2	3	4	5
24. Müşterilerle ilgilenirken göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
25. Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
26. Müşterilerle ilgilenirken göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
27. Müşterilerle ilgilenirken göstermem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
28. Müşterilere gösterdiğim duygular samimidir.	1	2	3	4	5
29. Müşterilere gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
30. Müşterilere karşı gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	1	2	3	4	5
31. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
32. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	1	2	3	4	5

33. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
34. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
35. Şimdiki işimden ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
36. Şimdiki işimden ayrılmaya niyetliyim.	1	2	3	4	5
37. Sürekli olarak daha iyi bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5
38. Başka bir iş bulsam da buradan ayrılmayı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
39. Ne sıklıkla işten ayrılmayı düşündüğünüzü 1' den 5'e kadar derecelendiriniz. s (1= hiç düşünmüyorum, 5= her zaman düşünüyorum)	1	2	3	4	5
40. Halihazırdaki iş arama durumunuzu 1' den 5'e kadar derecelendiriniz. (1= hiçbir şekilde aramıyorum, 5= her an arıyorum)	1	2	3	4	5

Lütfen sizin için uygun olan işaretlemeyi yapınız.

Cinsiyetiniz	Kadın () Erkek ()
Medeni Durumunuz	Bekar () Evli ()
Yaşınız	
Eğitim Düzeyiniz	İlkokul () Ortaokul () Lise () Önlisans/MYO () Lisans () Lisansüstü ()
Aylık Ortalama Geliriniz	
Kaç Yıldır İş Hayatındasınız	
Kaç Yıldır Bu Otelde Çalışıyorsunuz	
Otelde Çalıştığınız Departman	Ön Büro () Kat Hizmetleri () Yiyecek & İçecek () Muhasebe () Satış () İnsan Kaynakları () Satın Alma () Teknik Servis () Güvenlik () Animasyon () Diğer (Belirtiniz).....
Çalıştığınız Otelin Sahiplik Durumu	Bağımsız Otel () Ulusal Zincir () Uluslararası Zincir ()

ÖZGEÇMİŞ

